

Міністерство освіти і науки України
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнський національний університет
Факультет _____ Кафедра _____

Левчакова Ольга Євгеніївна

**ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕЗЕРВИ
ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ**

спеціальність Економіка
освітньо-професійна (наукова) програма
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем
«магістр»

Виконав : студент групи
ЕЕП звнм-21
Левчакова О.Є.

Науковий керівник
д.е.н., професор
Мельник В.І.

Кваліфікаційну
роботу допущено до
захисту

«» _____ 20 ____ р.
Завідувач кафедри

підпис

Вінниця – 20 _____

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, значення та структура виробничого потенціалу підприємства 6

1.2. Чинники, що впливають на формування та ефективність використання виробничого потенціалу 11

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості формування його виробничого потенціалу 19

2.2. Аналіз фінансово-економічного забезпечення формування виробничого потенціалу підприємства 24

2.3. Оцінка виробничої програми у використанні потенціалу ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» 33

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Раціоналізація використання виробничого потенціалу як резерв підвищення ефективності його використання 40

3.2. Інноваційні та інформаційні резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства 50

ВИСНОВКИ 56

Вступ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що на сучасному етапі більшість українських підприємств стикається з низкою проблем: моральне й фізичне зношення основних фондів, недостатній рівень інноваційного впровадження, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, нераціональне використання трудового потенціалу. Це знижує їхню ефективність та стійкість, обмежує можливості інтеграції у міжнародний економічний простір. Водночас виявлення та мобілізація внутрішніх і зовнішніх резервів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу виступає запорукою відновлення виробництва та нарощування економічних результатів.

Дослідження виробничого потенціалу підприємства та пошук резервів підвищення ефективності його використання є надзвичайно важливими як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Від рівня реалізації виробничого потенціалу безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємств, їхня здатність адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, забезпечувати фінансову стійкість та економічне зростання.

У сучасних умовах відновлення національної економіки особливого значення набувають питання модернізації виробничих ресурсів, оптимізації організаційних процесів, активного впровадження інновацій та цифрових технологій. Розробка ефективних механізмів мобілізації резервів і вдосконалення системи управління виробничим потенціалом дозволить підприємствам не лише підвищити результативність діяльності, а й створити передумови для довгострокового розвитку та інтеграції у світовий економічний простір.

Проблематиці виробничого потенціалу підприємства присвячено численні наукові дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців. Теоретичні основи формування та структури виробничого потенціалу розглядали А. Ю. Антипчук, В. Г. Герасимчук, Т. М. Гнат'єва та А. І.

Лівінський, зосереджуючи увагу на складових потенціалу та методах його оцінки. О. В. Ареф'єва, О. М. Вовк і Т. Ю. Соборайчук досліджували управління ефективністю використання ресурсів на транспортних підприємствах, підкреслюючи роль організаційних та економічних факторів. Практичні аспекти оптимізації використання виробничого потенціалу висвітлені у працях О. Гончара, В. М. Гриньової, Ю. С. Гринчука та В. І. Гринчуцького, які акцентували увагу на підвищенні результативності діяльності підприємства. Додатково, О. І. Зайцева та Л. В. Кузьменко аналізували механізми управління ризиками та формування потенціалу сільськогосподарських підприємств, тоді як Л. Й. Кобрин і Н. В. Фурман пропонували практичні інструменти для покращення використання ресурсів. Незважаючи на значний внесок цих дослідників, залишається актуальною потреба в комплексному дослідженні виробничого потенціалу з урахуванням сучасних викликів – цифровізації, інноваційного розвитку, глобальної нестабільності та переходу до сталого розвитку економіки.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності виробничого потенціалу підприємства, аналізі ефективності його використання та визначенні резервів і напрямів підвищення результативності виробничої діяльності.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- розкрити економічну сутність та структуру виробничого потенціалу підприємства;
- визначити чинники, що впливають на формування та ефективність використання виробничого потенціалу
- здійснити аналіз формування виробничого потенціалу та фінансово-економічної діяльності підприємства;
- провести оцінку виробничої програми у використанні потенціалу;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничий потенціал підприємства як складова його економічної системи.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти формування, оцінювання та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

Методи дослідження ґрунтуються на використанні системного підходу, методів економічного аналізу та синтезу, порівняльного та аналізу, статистичних методів, а також елементів моделювання та прогнозування.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні оцінки виробничого потенціалу з урахуванням організаційно-економічних та інформаційних чинників і розробці системи резервів підвищення його ефективності.

Практичне значення роботи полягає в можливості оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували фінансові та виробничі звіти ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ», статистичні дані, нормативно-правові документи та наукові публікації.

Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації виробничих процесів на підприємствах хлібопекарської промисловості, підвищення ефективності використання ресурсів та планування виробничої програми. Запропоновані рекомендації сприяють раціоналізації виробничого потенціалу та зростанню фінансових показників підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, значення та структура виробничого потенціалу підприємства

У контексті інтеграції України до європейського простору зростає увага дослідників і практиків до проблематики результативного управління виробничим потенціалом підприємств, що виступає ключовою передумовою своєчасного виявлення ускладнень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень для зміцнення конкурентних позицій окремих напрямів діяльності та господарювання компанії загалом. Значний вплив ефективного менеджменту виробничого потенціалу простежується як на економічну й соціальну динаміку держави, так і на формування її ролі на світових економічних і політичних ринках.

Сучасні умови функціонування національних промислових підприємств характеризуються нестабільністю та швидкими змінами, що спонукає їх до постійного пошуку внутрішніх резервів і забезпечення стійкості власної ресурсної основи. Попри спільну позицію більшості науковців щодо визначальної ролі ефективного управління виробничим потенціалом, у науково-економічній літературі досі немає уніфікованого підходу до трактування його змістової структури. Одним із найбільш деталізованих наукових доробок щодо виробничого потенціалу здійснив О. Гончар, який наголошував на важливості характеристик виробничих ресурсів, їх структурі, обсягах та технічному рівні [6].

Під виробничими ресурсами вчений розумів засоби виробництва, трудовий потенціал і природні ресурси, що включені до економічного обороту, що відображає «ресурсну» концепцію, притаманну дослідженням 70–80-х років ХХ століття. До аналізу сутності виробничого потенціалу

долучилися й українські економісти, зокрема С.О. Іщук [15], який тлумачить його як складну, організовану та динамічну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують виготовлення продукції визначеної ринком кількості та якості. У свою чергу, Гриньова В.М. визначає виробничий потенціал як можливий обсяг виконання робіт у нормо-годинах протягом певного періоду основними виробничими працівниками за наявності існуючих фондів і раціональної організації виробництва [7]. Зайцева О.І. розглядає виробничий потенціал як здатність виробничої системи створювати матеріальні блага, застосовуючи доступні ресурси, що формують виробничий процес [11].

До елементної структури виробничого потенціалу дослідники зараховують земельні ресурси, природні багатства, засоби виробництва (предмети та знаряддя праці), трудові ресурси, а також технологічні, організаційні, професійні та управлінські можливості персоналу, що беруть участь у виробничих процесах. Науковець Кобрин Л.Й. трактує виробничий потенціал підприємства як поєднання кількісних і якісних характеристик матеріальних та нематеріальних ресурсів, використання яких забезпечує досягнення максимально можливої економічної результативності за умови їх повного завантаження у часі та продуктивності [20].

У працях Хринюк О. С. виробничий потенціал інтерпретується як інтегрована сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних й інших ресурсів, що забезпечують безперервність і результативність функціонування підприємства [43]. Дослідник Лісовенкова І. М. зводить зміст виробничого потенціалу виключно до трудової складової, визначаючи його як технічно, економічно та організаційно обґрунтовану норму ефективного робочого часу основних працівників підприємства за певний календарний період [27]. Водночас слабкою стороною цього підходу є недостатня увага до взаємодії різних ресурсів, їх узгодженого використання та впливу на результативність виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання. У підсумку

проведеного теоретичного аналізу встановлено, що центральним для даного дослідження є поняття «виробничий потенціал підприємства», зміст і роль якого відображено на рис. 1.1., що демонструє його місце у загальній системі потенціалу підприємства.

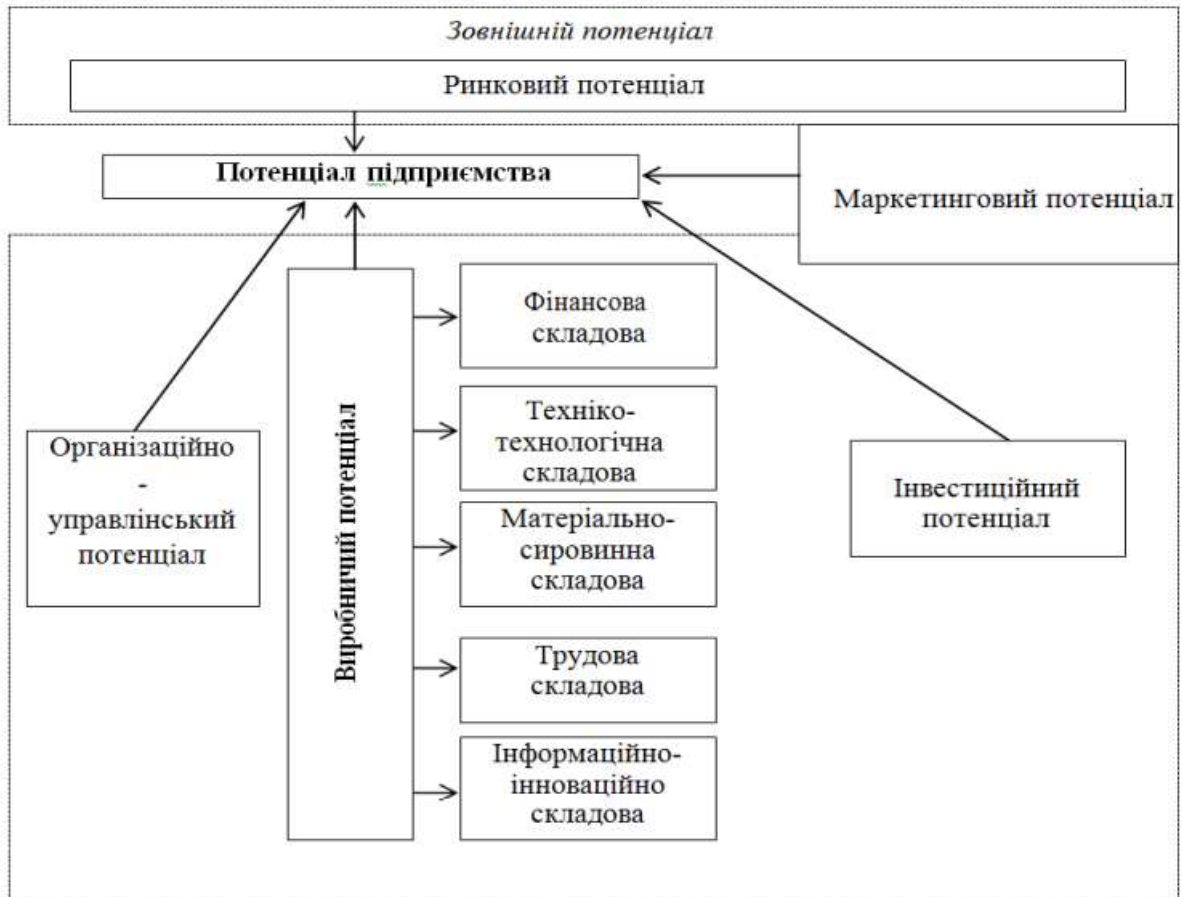


Рис. 1.1 – Виробничий потенціал у загальній структурі підприємницького потенціалу

У межах альтернативного підходу виробничий потенціал трактується як здатність виробничої системи забезпечувати формування визначеного обсягу матеріальних благ через раціональне використання наявних ресурсів, що відповідає сутності результативного підходу. На думку Круш П.В., виробничий потенціал можна охарактеризувати як категорію, що поєднує різні можливості підприємства щодо створення та реалізації продукції й надання відповідних послуг [27]. Дослідники Олійник Т. І., Косенко А. О. розглядають виробничий потенціал як систему економічних взаємовідносин, що формуються між суб'єктами господарювання на мікро- і макрорівнях

стосовно досягнення максимально можливого результату, який може бути реалізований за умов оптимального використання ресурсів, певного технічного рівня та розвитку сучасних методів організації виробництва [30]. У межах цільового підходу під виробничим потенціалом мають на увазі здатність підприємства досягати визначених цілей попри обмеженість доступних ресурсів. Водночас Отенко І. П., Іващенко Г. А., Малярець Л. М. визначають виробничий потенціал як можливість підприємства виконувати необхідний обсяг робіт і виготовляти продукцію для реалізації установлених місії та цілей відповідно до статутних положень [32]. Кузьменко Л.В. інтерпретує виробничий потенціал як потенційні можливості підприємства, що являють собою сукупність технічних, трудових та матеріально-енергетичних ресурсів, спрямованих на створення конкурентоспроможної продукції [26].

У структурі та результативності виробничого потенціалу підприємства суттєву роль відіграє низка чинників, серед яких передусім виділяють цілісність, що відображає узгодженість функціонування всіх елементів потенціалу задля досягнення спільної мети функціонування системи («підприємства»). До вагомих характеристик належить і складність, яка означає наявність множини структурних компонентів, кожен з яких включає окремі підсистеми та елементи. Важливою властивістю виступає взаємозамінність, що забезпечує можливість збереження виробничих ресурсів шляхом упровадження нового обладнання, сучасних технологій, альтернативних джерел енергії, інформаційних ресурсів та удосконалених методів організації виробництва й управління. Значущим чинником є також взаємозв'язок і взаємодія елементів потенціалу, який виражається через рівень узгодженості матеріальних, трудових та нематеріальних факторів виробничого процесу. Сприйнятливність до інновацій розглядається як здатність системи інтегрувати новітні результати науково-технічного прогресу та розвиватися на основі постійного впровадження технологічних рішень. Однією з важливих властивостей є гнучкість, що забезпечує

можливість переорієнтації виробничої системи на виготовлення нових видів продукції та застосування альтернативних матеріалів, технологій і механізмів без суттєвої трансформації матеріально-технічної бази. Значною характеристикою виступає потужність, яка відображає кількісну оцінку продуктивних можливостей підприємства та визначає його позицію в галузевому й національному виробничому потенціалі, водночас формуючи зв'язок між виробничими, науково-технічними та економічними можливостями.

Соціальність розглядається як фактор, що стримує модернізацію виробництва у ситуаціях, коли оновлення орієнтоване виключно на інтереси капіталу шляхом ігнорування соціальних проблем і використання модернізації як інструменту впливу на найманих працівників та профспілковий рух. Разом із тим проведений аналіз свідчить про наявність невирішених аспектів досліджуваної проблематики, оскільки, незважаючи на значні наукові напрацювання, структура виробничого потенціалу підприємства потребує подальшого концептуального уточнення. У сучасних умовах зростає потреба в систематизації різновидів потенціалу підприємства та у формуванні цілісної системи класифікаційних ознак, які б забезпечили повноту його теоретичного осмислення.

У межах обґрунтування складу потенціалу підприємства доцільно застосовувати систему класифікаційних ознак, що ґрунтується на здатності підприємства здійснювати пошук або перерозподіл наявних ресурсів, а також на сферах їх формування та використання. Будь-яка класифікація передбачає впорядкування об'єктивних явищ за суттєвими характеристиками, які мають вагоме значення для коректного розв'язання поставлених наукових завдань. З огляду на це, при формуванні складу потенціалу підприємства доцільно керуватися такими методологічними положеннями. По-перше, потенціал аналізується на рівні окремого підприємства. По-друге, зміст потенціалу охоплює одночасно як внутрішні, так і зовнішні складові та враховує можливість підприємства відшукувати приховані резерви чи змінювати

структуру використання ресурсів. По-третє, необхідно сформувавши узгоджену систему класифікаційних критеріїв. По-четверте, виокремлюються елементи потенціалу без прагнення встановити, який саме з його видів має найвищий рівень узагальнення. По-п'яте, враховуються всі істотні риси, характеристики та властивості виробничого потенціалу з метою побудови результативного механізму управління його розвитком.

У більш широкому розумінні виробничий потенціал промислового підприємства можна розглядати як інтегровану сукупність ресурсів, які у процесі виробництва трансформуються у певні результати, спрямовані на досягнення визначених економічних цілей. Важливою ознакою цього потенціалу є системна узгодженість його складових, що забезпечує готовність підприємства виконувати визначені функції в межах реалізації стратегічних завдань. Основне призначення потенціалу полягає у створенні нових споживчих і вартісних характеристик продукції, для чого його елементи мають здатність адаптуватися до потреб ринку та параметрів виготовлюваної продукції.

Отже, потенціал підприємства належить до категорії адаптивних систем, тобто таких, що здатні до самоорганізації, зміни механізму функціонування та коригування структури задля підтримання або відновлення оптимального стану в умовах динамічних зовнішніх змін.

1.2. Чинники, що впливають на формування та ефективність використання виробничого потенціалу

Формування виробничого потенціалу підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності, стійкого функціонування та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У науковій літературі виробничий потенціал розглядається як інтегральна сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, організаційних і технологічних ресурсів, які формують основу виробничо-

господарської діяльності підприємства та визначають його економічні можливості. Відтак, процес формування виробничого потенціалу охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування системи виробництва на певному рівні інтенсивності та результативності.

Таблиця 1.2

Функціональні складові виробничого потенціалу підприємства та показники їх оцінювання

| Блок виробничого потенціалу | Ключовий зміст | Показники оцінювання |
|------------------------------------|--|--|
| Потужності та інфраструктура | Стан виробничих приміщень, масштаб і гнучкість потужностей, рівень технічної готовності обладнання. | Коефіцієнт використання виробничої потужності; частка модернізованих площ; інтенсивність завантаження ліній. |
| Технологічний рівень | Сучасність обладнання, застосування автоматизації, можливість адаптувати технології під нові види продукції. | Частка автоматизованих операцій; рівень технологічної гнучкості; технологічний індекс оновлення. |
| Кадровий потенціал | Досвід працівників, спроможність до освоєння нових технологій, ефективність командної взаємодії. | Індекс професійної підготовки; коефіцієнт навчання; показник стабільності кадрів. |
| Організаційні можливості | Наявність чітких процедур, узгодженість внутрішніх процесів, ефективність комунікацій. | Рівень процесної узгодженості; тривалість виробничого циклу; індекс організаційної ефективності. |
| Фінансова спроможність | Ресурси для оновлення потужностей, стабільність фінансових потоків, інвестиційний потенціал. | Коефіцієнт інвестування; рівень фінансової гнучкості; індекс стійкості фінансових потоків. |
| Інтелектуально-інноваційний ресурс | Розробка нових продуктів, наявність власних технологічних рішень, культура інновацій. | Частка інноваційної продукції; витрати на R&D; індекс інноваційної активності. |
| Інформаційно-аналітичний потенціал | Можливості цифрового аналізу, використання даних для управління, автоматизовані системи моніторингу. | Рівень цифрової інтеграції; швидкість отримання управлінських даних; точність прогнозних аналітик. |

Важливою умовою формування виробничого потенціалу є оптимальна структура ресурсів та їх узгодженість у межах єдиного виробничого процесу.

Матеріально-технічна база, професійні компетенції персоналу, технологічні рішення, інформаційні системи, організаційні механізми та інноваційні можливості виступають взаємодоповнюючими складовими, які у своїй сукупності визначають загальний рівень потенціалу підприємства. При цьому ефективність формування потенціалу залежить від стратегічного бачення розвитку, інвестиційних можливостей, рівня технологічної модернізації й здатності менеджменту забезпечити раціональне використання наявних ресурсів.

Ефективність використання виробничого потенціалу відображає рівень відповідності між можливостями підприємства та фактичними результатами його діяльності. З позиції економічної теорії вона характеризує ступінь використання виробничих ресурсів у процесі створення вартості, що включає рівень завантаження виробничих потужностей, продуктивність праці, рентабельність виробництва, ефективність капіталовкладень та інноваційну активність підприємства. У цьому контексті значною є роль інтегральних показників, що дозволяють оцінити взаємодію усіх складових виробничого потенціалу та визначити резерви його підвищення.

Одним із ключових чинників ефективного використання потенціалу є впровадження сучасних технологій, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Технологічні оновлення забезпечують оптимізацію виробничих процесів, скорочення тривалості виробничого циклу, покращення якості продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас важливою залишається роль персоналу, оскільки рівень кваліфікації, професійні навички та здатність до інновацій формують людський капітал як визначальну складову виробничого потенціалу.

Наукове дослідження цих аспектів дозволяє поглибити розуміння механізмів формування потенціалу та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його використання.

Основними чинниками, що впливають на ефективність використання виробничого потенціалу підприємства є: матеріально-технічні, трудові

організаційно-управлінські, фінансово-економічні, інноваційні, інформаційні, зовнішні (ринкові), екологічні та соціальні (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні чинники, що впливають на ефективність використання виробничого потенціалу підприємства

| Група чинників | Зміст / приклади |
|----------------------------|--|
| Матеріально-технічні | Рівень зносу основних фондів, технічна оснащеність виробництва, використання прогресивних технологій, інноваційність обладнання. |
| Трудові | Кваліфікація персоналу, продуктивність праці, мотивація та зацікавленість працівників, рівень організації праці. |
| Організаційно-управлінські | Структура управління підприємством, ефективність системи планування і контролю, якість менеджменту, стиль керівництва, рівень координації підрозділів. |
| Фінансово-економічні | Доступність інвестицій, собівартість продукції, структура витрат, фінансова стійкість підприємства, рівень рентабельності. |
| Інноваційні | Впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація виробничих процесів, розвиток науково-дослідних робіт, гнучкість до змін. |
| Інформаційні | Наявність сучасних інформаційних систем управління, доступ до аналітичних даних, швидкість і якість прийняття управлінських рішень. |
| Зовнішні (ринкові) | Конкурентне середовище, коливання попиту, державна економічна політика, податкове навантаження, умови постачання ресурсів, політична та економічна стабільність. |

Матеріально-технічна база підприємства є фундаментом його виробничого потенціалу, адже саме від технічного стану обладнання та рівня технологічної оснащеності залежить продуктивність і якість виробництва. Високий ступінь зношеності основних фондів знижує ефективність роботи, підвищує витрати на ремонт і обслуговування, зменшує вихід придатної продукції та збільшує ризики простоїв. Натомість застосування сучасного устаткування, автоматизованих і роботизованих систем дозволяє підвищувати рівень механізації та автоматизації процесів, знижувати собівартість продукції та скорочувати час виробничого циклу. Крім того,

впровадження інноваційних технологій, енергоощадного обладнання та прогресивних методів організації виробництва забезпечує не лише ефективне використання ресурсів, а й екологічну безпеку діяльності підприємства. Таким чином, матеріально-технічні чинники визначають основу конкурентоспроможності підприємства та створюють передумови для його сталого розвитку.

Людський капітал посідає провідне місце у системі виробничого потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих можливостей техніки та технологій. Ефективність використання трудових ресурсів визначається рівнем кваліфікації працівників, їх професійними навичками, творчим потенціалом і здатністю до навчання. Важливим є також рівень продуктивності праці, який залежить від мотиваційної системи, умов праці, організації робочого часу та соціально-психологічного клімату в колективі [22].

Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на розвиток компетенцій персоналу через систему безперервного навчання, тренінги та підвищення кваліфікації, оскільки це підвищує здатність швидко адаптуватися до змін у виробничому середовищі. Значну роль відіграє і мотивація – як матеріальна (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальна (визнання, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень). Трудові чинники є ключовими, адже навіть найсучасніше обладнання не може бути використане ефективно без належної підготовки та зацікавленості працівників.

Організаційно-управлінська складова є критично важливою для ефективного використання виробничого потенціалу, оскільки саме від якості управління залежить узгодженість роботи всіх елементів виробничої системи. До ключових чинників належать: структура управління підприємством, рівень централізації та децентралізації прийняття рішень, ефективність комунікацій між підрозділами, якість стратегічного та оперативного планування. Важливим є також стиль керівництва:

демократичний стиль сприяє більшій залученості працівників і підвищенню ініціативності, тоді як авторитарний може забезпечувати швидке ухвалення рішень, але часто знижує мотивацію колективу. Сучасні підприємства дедалі більше застосовують інструменти контролінгу, логістичного управління та управління якістю, що дає змогу системно аналізувати ефективність використання ресурсів і своєчасно виявляти «вузькі місця». Отже, організаційно-управлінські чинники безпосередньо впливають на продуктивність підприємства, забезпечуючи злагодженість процесів і здатність до швидкої адаптації у змінному ринковому середовищі [25].

Фінансово-економічна стабільність підприємства визначає його спроможність не лише підтримувати поточну виробничу діяльність, а й інвестувати в оновлення та розвиток виробничого потенціалу. Важливими показниками є доступність фінансових ресурсів, рентабельність виробництва, рівень собівартості продукції, структура витрат та оптимальність цінової політики. Брак інвестицій обмежує можливості модернізації обладнання, впровадження інновацій та підвищення продуктивності праці. Навпаки, раціональне фінансове планування та ефективна інвестиційна політика створюють умови для відновлення основних фондів, розширення виробничих потужностей і впровадження нових технологій. Крім того, значення мають і зовнішні фінансово-економічні умови: рівень оподаткування, державні пільги чи дотації, доступ до кредитних ресурсів. Таким чином, фінансово-економічні чинники формують основу стабільності та перспективності діяльності підприємства, визначаючи можливості реалізації його виробничого потенціалу у довгостроковій перспективі.

Інноваційний розвиток є визначальним для довгострокової ефективності використання виробничого потенціалу, адже саме він забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах швидких технологічних змін [29]. Сюди належать впровадження новітніх технологій виробництва, автоматизація та роботизація процесів, використання цифрових платформ для управління ресурсами, а також розвиток власних науково-

дослідних і конструкторських підрозділів. Інновації дозволяють скорочувати виробничий цикл, підвищувати якість продукції, зменшувати витрати енергії та сировини, а також знижувати рівень браку. Крім того, вони формують гнучкість підприємства – здатність швидко адаптуватися до змін попиту та вимог споживачів. Сучасні тенденції вказують, що саме ті підприємства, які активно інвестують у цифровізацію, штучний інтелект та «зелені» технології, досягають найвищих результатів у використанні виробничого потенціалу [34]. Отже, інноваційні чинники виступають рушійною силою модернізації підприємства та його інтеграції у глобальний економічний простір.

Ефективність використання виробничого потенціалу значною мірою визначається зовнішнім середовищем, яке формує умови функціонування підприємства. Серед таких чинників – стан конкурентного ринку, рівень платоспроможного попиту, доступність сировини та енергоресурсів, державна економічна політика, податкове навантаження та регуляторна база. Важливим є також політична й економічна стабільність у країні: у періоди криз підприємства стикаються з обмеженням фінансування, скороченням попиту та нестабільністю валютних курсів, що прямо впливає на їхній виробничий потенціал [31]. Не менш значущими є міжнародні чинники – інтеграція у світові ринки, участь у глобальних ланцюгах постачання, вплив міжнародних санкцій чи торговельних бар'єрів. Крім того, екологічні стандарти та соціальні очікування суспільства дедалі більше визначають напрями виробничої діяльності, змушуючи підприємства впроваджувати енергоощадні та екологічно безпечні технології. Таким чином, зовнішні чинники формують рамкові умови для реалізації внутрішнього потенціалу підприємства та здатності до розвитку.

У контексті технологічної модернізації та інноваційних трансформацій у виробничій сфері особливої ваги набуває комплексне розуміння виробничого потенціалу підприємства як показника його спроможності ефективно виконувати операційні процеси та максимально реалізовувати наявні техніко-технологічні можливості. Без чіткого уявлення про рівень і

структуру виробничого потенціалу неможливе обґрунтоване стратегічне планування та формування довгострокових напрямів розвитку, оскільки специфіка виробничих процесів визначає співвідношення трудових, технічних, фінансових та сировинних ресурсів у системі забезпечення зростання підприємства. Крім того, особливості організації виробництва формують внутрішній зміст та структурно-функціональні параметри виробничого потенціалу [36].

Виробничий потенціал підприємства характеризується низкою базових властивостей. Перша характеристика полягає в тому, що потенціал відображає реальні можливості підприємства у відповідній сфері економічної діяльності, причому як реалізовані, так і ті, що залишаються нереалізованими з різних причин. Друга характеристика полягає у залежності потенціалу від наявних ресурсів і резервів – матеріальних, фінансових, економічних, соціальних тощо, – які можуть бути як задіяними, так і підготовленими до використання, але поки не включеними у виробничий процес. Третя характеристика акцентує увагу на тому, що можливості розвитку визначаються не лише обсягом ресурсів, а й рівнем компетентності персоналу, здатного забезпечити їх ефективне використання задля підвищення продуктивності, отримання прибутку та забезпечення сталого функціонування підприємства.

Результативність використання виробничого потенціалу прямо залежить від форми підприємництва та побудованої системи управління. Обсяги виробництва й фінансові результати формуються під впливом організаційної структури та її ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості формування його виробничого потенціалу

Приватне акціонерне товариство «Концерн ХЛІБПРОМ» посідає одне з чільних місць серед українських виробників хлібобулочної продукції та характеризується високим рівнем галузевої впливовості підприємства. Засноване ще у другій половині минулого століття, це підприємство пройшло багаторівневий шлях становлення, у межах якого воно поступово удосконалювало організаційно-виробничі процеси, адаптувало свою діяльність до ринкових коливань та впроваджувало інноваційні технологічні рішення розвитку.

Сучасний етап функціонування ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» свідчить про його перетворення на стабільну та технологічно орієнтовану компанію, котра не лише забезпечує споживачів якісними продуктами харчування, але й здійснює відчутний внесок у покращення соціально-економічних показників регіонів, де реалізує свою виробничу і суспільну діяльність.

Провідною сферою спеціалізації підприємства є виготовлення продукції хлібопекарського призначення, що охоплює широкий спектр товарних позицій: від традиційних сортів хліба до різноманітних здобних і кондитерських виробів, а також додаткових нішевих продуктів. Асортимент компанії включає кілька сотень найменувань, що дає змогу максимально враховувати запити та вподобання споживачів із різним рівнем платоспроможності та культурно-смаковими звичками населення. Продукція ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» представлена як у національній торговельній мережі, так і на зовнішніх ринках, що підтверджує її високу конкурентоспроможність та здатність конкурувати на міжнародному рівні виробництва [33].

Однією з ключових переваг підприємства є активне впровадження інновацій у всі етапи виробничого процесу. Це охоплює комплекс заходів, включаючи широке застосування автоматизованих ліній, технічне оновлення виробничих потужностей, використання сучасного хлібопекарського устаткування, а також інтеграцію прогресивних систем контролю та управління якістю. Завдяки цим підходам кінцева продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам безпеки, надійності та органолептичної стабільності, що підтверджено відповідною сертифікацією та галузевими аудитами структури.

ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» приділяє значну увагу системному дотриманню екологічних принципів, орієнтуючись на міжнародні стандарти екологічної відповідальності діяльності. Підприємство впроваджує комплексні програми підвищення енергоефективності, скорочення утворення відходів та раціонального використання природних ресурсів, що є важливими складовими сучасної виробничої політики сталого розвитку. У технологічних процесах використовуються екологічно безпечні матеріали, а відходи підлягають сортуванню й подальшій переробці з метою їх вторинного застосування. Такий підхід сприяє зменшенню негативного впливу виробництва на довкілля та забезпечує відповідність підприємства сучасним вимогам сталого функціонування виробництва.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» охоплює мережу виробничих майданчиків, розташованих у різних регіонах України, що забезпечує територіальну диверсифікацію та підвищення гнучкості управління ресурсами. Кожен завод реалізує спеціалізований напрям виробництва, що дозволяє оптимізувати виробничі потоки, підвищувати ефективність логістичних операцій і раціонально розподіляти навантаження між локаціями. Завдяки розвиненій системі дистрибуції продукція оперативно надходить у торговельні мережі та до кінцевого споживача, що забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів та зміцнює ринкові позиції компанії.

Кадрова політика підприємства спрямована на залучення, розвиток і мотивацію висококваліфікованих спеціалістів, що є стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності виробництва. ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» гарантує працівникам конкурентний рівень заробітної плати, безпечні умови праці та доступ до можливостей професійного зростання, що формує сприятливе внутрішнє середовище для розвитку персоналу. На підприємстві функціонують програми професійного навчання, підвищення кваліфікації та стажування, які дозволяють співробітникам удосконалювати власні компетентності та розвивати кар'єрні перспективи персоналу.

Важливою складовою стратегічного розвитку підприємства є корпоративна соціальна відповідальність, що охоплює системну підтримку місцевих громад та участь у соціально значимих проєктах. Компанія реалізує широкий спектр ініціатив, спрямованих на підтримку освітніх, медичних, культурних і спортивних закладів, що позитивно впливає на якість життя населення та сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця у регіонах. Реалізація таких соціальних програм стимулює розвиток територій та підсилює роль підприємства як важливого соціально-економічного партнера суспільства.

ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» підтримує активну взаємодію з постачальниками та бізнес-партнерами, дотримуючись принципів прозорості, довготривалості та взаємовигідності співробітництва. Такий підхід сприяє стабільності постачань високоякісної сировини, що є ключовою умовою забезпечення стабільної якості продукції та безперебійності виробничого процесу компанії.

Фінансові результати підприємства свідчать про його стійке становище та здатність забезпечувати позитивну динаміку розвитку за рахунок ефективного управління ресурсами. ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» демонструє послідовне зростання прибутковості завдяки оптимізації витрат, удосконаленню виробничих технологій і стратегічному позиціонуванню на ринку. Компанія активно залучає інвестиції, що спрямовуються на

модернізацію обладнання, розширення асортименту продукції та оновлення інфраструктури, що забезпечує сталість розвитку підприємства.

Структура виробничого потенціалу підприємства в системі управління відображена на рис.2.1.

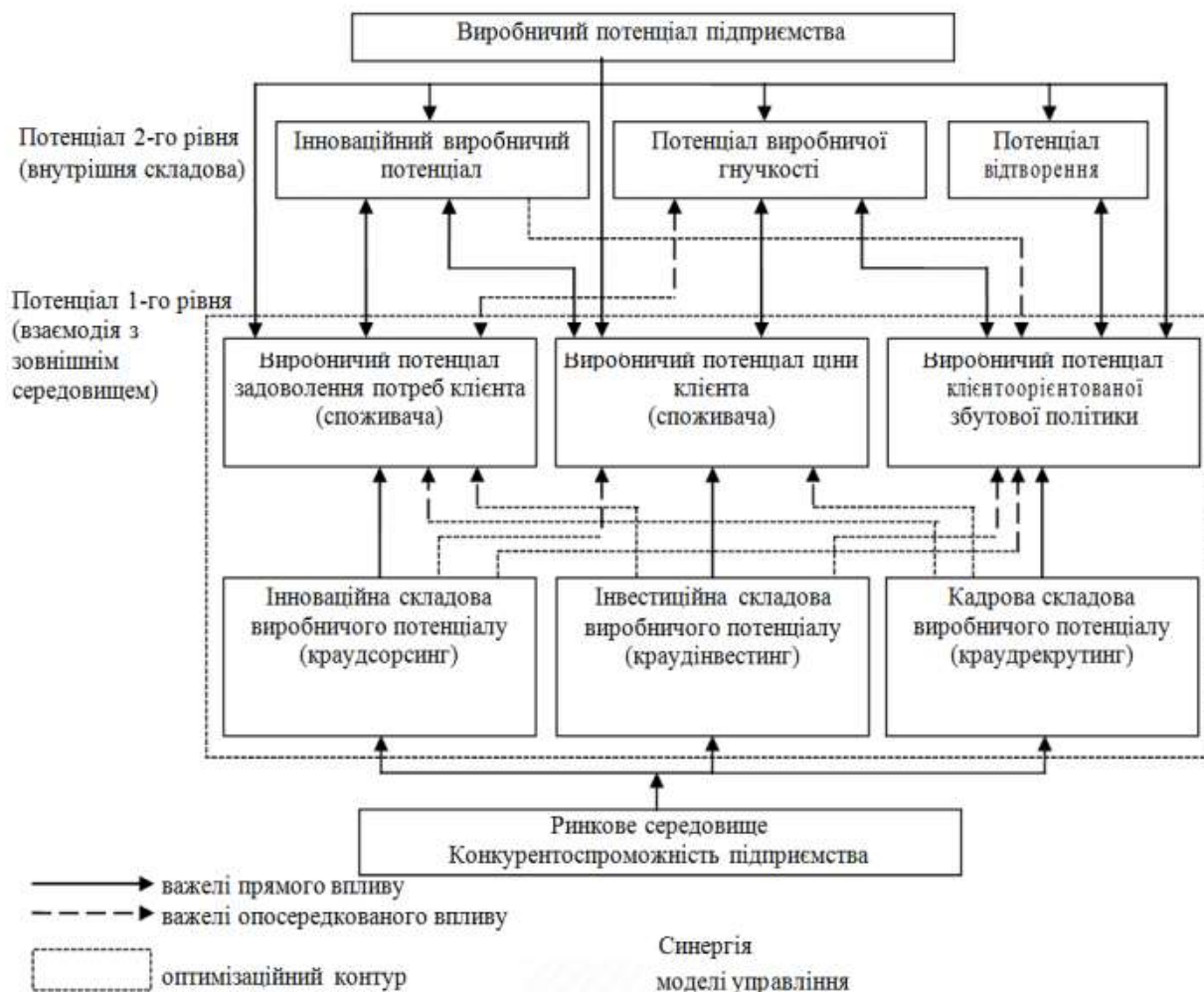


Рис. 2.1 – Структура виробничого потенціалу підприємства в системі управління

Отже, ПрАТ «Концерн Хлібпром» виступає одним із найпотужніших представників хлібопекарської індустрії, який ефективно інтегрує багаторічний виробничий досвід із сучасними технологічними рішеннями розвитку. Підприємство успішно поєднує сталі традиції з інноваційними підходами до організації виробництва, демонструючи збалансоване співіснування стабільності та динамічної модернізації діяльності. Високий рівень корпоративного управління, належна якість готової продукції,

соціально відповідальна поведінка та дотримання екологічних норм забезпечують компанії провідні позиції на ринку хлібобулочних товарів країни. Зазначені чинники формують надійну основу для подальшого розширення виробничих можливостей та зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах трансформацій сучасної економіки.

У структурі виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» використані два типи зв'язків впливу: прямі важелі впливу (суцільні стрілки) – показують безпосереднє управлінське чи ресурсне спрямування; опосередковані важелі (пунктир) – демонструють непрямий, часто стратегічний характер впливу. Це підкреслює складність процесу управління, де зміна в одному елементі може через систему зв'язків спричинити ефект у кількох інших.

Представлена схема (рис.2.1) демонструє складну систему формування та реалізації виробничого потенціалу підприємства через взаємодію двох рівнів потенціалів – внутрішніх можливостей та зовнішньої орієнтації на клієнта й ринкове середовище. За таких умов, саме виробничий потенціал підприємства – ядро системи, що виступає інтегруючим елементом, що охоплює усі ресурси, компетенції та можливості підприємства. Саме від нього «розгалужуються» три ключові внутрішні потенціали (2-й рівень): інноваційний виробничий потенціал; потенціал виробничої гнучкості та потенціал відтворення. Ці компоненти формують основу конкурентних переваг підприємства, впливаючи на здатність адаптуватися до змін та створювати цінність.

Потенціал 1-го рівня – взаємодія з клієнтом і ринком. Перший рівень потенціалів пов'язаний із реакцією підприємства на зовнішнє середовище. Він показує, як внутрішні можливості трансформуються в корисність для споживача. До нього належать: потенціал задоволення потреб клієнта; потенціал формування цінності клієнта; потенціал клієнтоорієнтованої збутової політики. Ці блоки підкреслюють роль клієнта як центрального

елемента моделі. Підприємство має не просто виробляти – воно повинно створювати корисність, відповідати на потреби та підтримувати ефективну комунікацію з ринком.

Інноваційна, інвестиційна та кадрова складові (краудмеханізми). У нижній частині моделі розташовано три складові, що формують сучасний підхід до розвитку потенціалу: інноваційна складова (краудсорсинг) – залучення ідей, творчих рішень та нових технологій; інвестиційна складова (краудінвестинг) – формування ресурсу для реалізації змін через альтернативні джерела фінансування; кадрова складова (краудрекрутинг) – оновлення та зміцнення трудового потенціалу шляхом відкритих механізмів залучення фахівців.

Ці елементи утворюють оптимізаційний контур, у межах якого підприємство може відстежувати зворотний зв'язок та коригувати власну систему управління.

Ринкове середовище та конкурентоспроможність є узагальнюючими компонентами, що слугують «ареною» для реалізації всього потенціалу. Саме тут проявляється: здатність підприємства конкурувати, ефективність його управління, сприйняття споживачами створеної цінності. Модель підкреслює, що конкурентоспроможність – це результат синергії між різними елементами потенціалу, а не сума окремих частин.

2.2. Аналіз фінансово-економічного забезпечення формування виробничого потенціалу підприємства

ПрАТ «Концерн Хлібпром» упродовж останніх років демонструє послідовну позитивну динаміку нарощування обсягів виробництва хлібобулочної продукції, що відображає розвиток підприємства. У проміжку між 2019 та 2023 роками загальні виробничі показники зросли з 25 000 тонн у 2019 році до 33 000 тонн у 2023 році, що є переконливим свідченням розширення виробничих потужностей та підвищення попиту на продукцію

компанії згідно з даними таблиці. Такі зміни в обсягах виготовлення продукції вказують на стале посилення позицій підприємства та ефективність його управлінських рішень у сфері виробництва [33].

Досягнуті результати стали можливими завдяки послідовній модернізації технологічних ліній, інтеграції сучасних методів випікання та використанню високоякісної сировини, що забезпечує стабільність виробництва. Підприємство систематично вдосконалює внутрішні технологічні процеси, орієнтуючись на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та зменшення непродуктивних витрат, що формує конкурентні переваги компанії. Важливою передумовою постійного зростання є масштабна автоматизація ключових виробничих операцій, яка дозволяє підприємству забезпечувати високу продуктивність, зменшувати технологічні ризики та підтримувати стабільну якість кінцевої продукції компанії.

Стабільне нарощування обсягів виготовлення хлібобулочної продукції є також результатом узгодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства, серед яких логістичні служби, підрозділи постачання та виробничо-технічні відділи, діяльність яких сприяє безперебійному забезпеченню сировинних ресурсів та підтримці ефективного виробничого циклу. Завдяки комплексності управління та ефективній взаємодії між підрозділами підприємство забезпечує гнучкість реагування на зміни ринкового середовища та стабільність виробництва продукції.

Компанія продовжує активно розширювати свої виробничі можливості шляхом інвестування коштів у створення нових виробничих об'єктів, оновлення обладнання та модернізацію існуючих ліній, що зміцнює конкурентний потенціал підприємства. Такі стратегічні рішення дають змогу ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» оперативно реагувати на зростаючі споживчі запити та посилювати свої позиції на внутрішньому ринку продукції.

Збільшення виробничих показників підтверджує високий рівень довіри споживачів до товарів підприємства, які цінують смакові властивості, стабільну якість та доступність продукції компанії.

Системне нарощування обсягів випуску продукції є ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності підприємства та важливою умовою реалізації його довгострокових стратегічних завдань розвитку.

Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» відображена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ»

| Роки | Обсяг виробництва, тонн | Дохід, млн грн | Прибуток, млн грн |
|------|----------------------------|-------------------|----------------------|
| 2020 | 27000 | 540 | 55 |
| 2021 | 29000 | 580 | 60 |
| 2022 | 31000 | 620 | 65 |
| 2023 | 33000 | 660 | 70 |
| 2024 | 35000 | 676 | 71 |

Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020–2024 рр. свідчить про стабільне та поступове зростання підприємства, незважаючи на складні зовнішні економічні умови. Насамперед відзначимо стійке збільшення обсягів виробництва: від 27 тис. тонн у 2020 році до 35 тис. тонн у 2024 році. Середньорічний приріст становить близько 2 тис. тонн, що підтверджує системне нарощування виробничих потужностей та ефективну роботу виробничих ліній.

Доходи підприємства демонструють позитивну, хоча і дещо нерівномірну динаміку. Зростання з 540 млн грн у 2020 році до 676 млн грн у 2024 році свідчить про розширення ринків збуту, підвищення ціни реалізації або зміни в продуктовому портфелі на користь більш прибуткової продукції.

Характерною особливістю є те, що темпи зростання доходу дещо уповільнилися у 2023–2024 рр. (зростання лише на 16 млн грн), що може бути пов'язано з насиченням ринку або обмеженнями у можливостях подальшого підвищення цін.

Показники прибутку також демонструють позитивну тенденцію, хоча темпи зростання є помірними. Якщо у 2020 році прибуток становив 55 млн грн, то у 2024 році він зріс до 71 млн грн. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати рентабельність та ефективно управляти витратами в умовах зростання виробничої активності. Проте варто зазначити, що приріст прибутку в останній рік є нижчим, порівняно з попередніми періодами, що може сигналізувати про зростання собівартості, посилення конкурентного тиску або підвищення операційних витрат, зокрема на оплату праці та логістику.

ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» посідає провідні позиції на українському ринку хлібобулочних виробів, однак діє в умовах жорсткої конкуренції з іншими впливовими учасниками галузі. Серед основних конкурентів варто назвати ТОВ «Київ Хліб» – одного з найбільших виробників продукції у центральному регіоні України. Підприємство володіє розгалуженою мережею виробничих майданчиків і забезпечує хлібобулочними виробами не лише столицю, а й низку сусідніх областей. На сьогодні ринок хлібобулочних виробів залишається доволі розпорошеним: значна частина виробництва зосереджена у невеликих підприємств, що працюють переважно у межах своїх регіонів. Таке середовище підсилює конкурентну боротьбу та змушує великі компанії, зокрема ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ», постійно підвищувати ефективність діяльності. З метою зміцнення ринкових позицій підприємство розширює номенклатуру продукції, впроваджує інноваційні технології та послідовно покращує її якість.

Отже, конкурентний тиск у галузі спонукає ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» формувати та реалізовувати інноваційні стратегії, спрямовані на підвищення рівня задоволеності споживачів. Такий підхід забезпечує

підприємству можливість не лише утримувати свої позиції, а й активно розширюватися відповідно до ринкових тенденцій.

Проведений аналіз українського ринку хлібобулочних виробів засвідчує його високу активність, стабільний попит і виражену тенденцію до нарощування виробничих обсягів. Сектор характеризується значною фрагментованістю: поряд із великими національними виробниками функціонують численні невеликі підприємства, що орієнтуються переважно на локальні ринки. Лідери галузі – ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ», ТОВ «Київ Хліб» і ТОВ КВФ «РОМА» – визначають ключові вектори розвитку ринку, тоді як дрібні виробники забезпечують потреби споживачів окремих регіонів. Попит на хлібобулочну продукцію в Україні залишається стійко високим, а щорічне споживання, що становить близько 2 млн тонн, підтверджує важливу роль цієї категорії в національному продовольчому секторі. Разом із тим спостерігається трансформація споживчих уподобань: українці дедалі частіше обирають продукти, зорієнтовані на здорове харчування – цільнозерновий, бездріжджовий та інші види хліба з підвищеною харчовою цінністю. Такі зміни стимулюють виробників до розширення асортименту, освоєння нових рецептур і впровадження сучасних технологій.

Конкурентний тиск посилюється через активне зростання кількості малих і середніх виробників, які акцентують увагу на локальних особливостях та індивідуальному підході до виробництва. Натомість великі компанії, серед яких важливе місце займає ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ», відповідають на виклики ринку шляхом інтенсивних інвестицій у модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих процесів та раціоналізацію витрат. Такі дії дозволяють не лише підвищувати продуктивність, але й гарантувати безперервну якість продукції та відповідність сучасним вимогам споживачів.

Зовнішнє середовище суттєво визначає умови функціонування підприємств хлібопекарської галузі. Насамперед відчутний вплив мають економічні коливання, які спричиняють підвищення вартості основної

сировини, зокрема борошна, допоміжних інгредієнтів та енергоресурсів. У ситуації зростання витрат виробники змушені адаптуватися шляхом оптимізації логістичних схем, пошуку альтернативних каналів постачання й упровадження технологічних рішень, спрямованих на раціональне використання ресурсів. Особливо помітною стала тенденція трансформації каналів збуту: поряд із традиційним роздрібним продажем швидко розвиваються онлайн-майданчики, електронні сервіси замовлень і доставка, що дозволяє підприємствам охоплювати нові групи споживачів і підвищувати доступність продукції.

Таблиця 2.2.

Аналіз та структура витрат ПрАТ «Концерн ХЛБПРОМ» за характером здійснення, тис. грн

| Показник | Роки | |
|--|--------|--------|
| | 2024 | 2023 |
| Збільшення (зменшення) запасів готової продукції та незавершеного виробництва | 14281 | 16552 |
| Сировина та витратні матеріали використані | 981007 | 948531 |
| Собівартість реалізованих товарів | 32411 | 44721 |
| Витрати на послуги, в тому числі: Витрати на страхування | 4993 | 4001 |
| Витрати на оплату професійних послуг | 32622 | 31351 |
| Транспортні витрати | 79376 | 76854 |
| Банківські та подібні нарахування | 1076 | 1064 |
| Витрати на відрядження | 4517 | 3629 |
| Витрати на комунікацію | 4235 | 3312 |
| Витрати на рекламу | 3582 | 4695 |
| Інші витрати | 85046 | 25017 |
| Короткострокові витрати на виплату працівникам, в тому числі: Заробітна плата | 617807 | 488075 |
| Внески на соціальне забезпечення | 133234 | 105222 |

Структура витрат ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 рр. демонструє загальну тенденцію до їх зростання, що зумовлено як інфляційними процесами в економіці, так і розширенням операційної діяльності підприємства. Насамперед варто відзначити збільшення витрат на сировину та матеріали, які у 2024 році становили 981 007 тис. грн проти 948 531 тис. грн у 2023 році. Зростання на 3,4 % свідчить про підвищення цін на основні ресурси або збільшення обсягів виробництва. Водночас спостерігається зменшення показника зміни запасів готової продукції та незавершеного виробництва, що знизився на 2 271 тис. грн. Це може свідчити про кращу збалансованість між виробництвом і збутом або оптимізацію складських запасів. Суттєвим є зменшення собівартості реалізованих товарів – із 44 721 тис. грн до 32 411 тис. грн. Подібне скорочення, що становить понад 27 %, може вказувати на зменшення обсягів товарних операцій або на оптимізацію умов закупівлі сторонніх товарів. Більшість статей витрат на послуги демонструють помірне зростання: витрати на страхування, професійні та транспортні послуги зросли в межах 3–25 %, що відповідає загальним ринковим тенденціям. Витрати на комунікації та відрядження також збільшилися, що свідчить про зростання ділової активності підприємства. Водночас витрати на рекламу зменшилися на 23,7 %, що може бути результатом оптимізації маркетингової стратегії або переходу на менш витратні канали просування.

Особливу увагу привертає стрімке зростання статті «Інші витрати», які збільшилися більш ніж утричі. Це може бути пов'язано з упровадженням нових технологічних рішень, одноразовими витратами або змінами у бухгалтерській політиці щодо класифікації окремих видів витрат. Найбільш вагоме збільшення відбулося за статтями, пов'язаними з оплатою праці. Фонд заробітної плати зріс на 26,6 %, так само пропорційно збільшилися внески на соціальне забезпечення. Це свідчить про зростання чисельності персоналу, підвищення рівня заробітних плат або зміну структури оплати праці з акцентом на підвищення мотивації працівників.

Важливу роль у формуванні виробничого потенціалу відіграють основні засоби підприємства, У таблиці 2.3. відображено вартість даних активів та їх рух за визначені періоди.

Таблиця 2.3

Наявність та рух основних засобів ПРаТ «Концерн ХЛІБПРОМ», тис.грн

| Показник | Основні засоби | | Будівлі | | Машини | | Автомобілі | |
|--|----------------|-------|---------|-------|--------|------|------------|------|
| | 2024 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 | 2023 |
| Активи з права користування на початок періоду | 21870 | 29655 | 19390 | 26485 | 1716 | 2420 | 764 | 750 |
| Надходження активів з права користування | 7086 | - | 6279 | - | 807 | - | - | - |
| Вибуття активів з права користування | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Амортизація, активи з права користування | 11443 | 12115 | 8754 | 7221 | 1900 | 4244 | 789 | 650 |
| Зміни внаслідок модифікації договорів оренди | 1191 | 4330 | 169 | 126 | 16 | 3540 | 1038 | 664 |
| Активи з права користування на кінець періоду | 18704 | 21870 | 17084 | 19390 | 607 | 1716 | 1013 | 764 |

Аналізуючи наявність та рух основних засобів ПРаТ «Концерн ХЛІБПРОМ» за 2023–2024 роки, можна констатувати суттєві зміни в структурі активів, що використовуються підприємством на правах користування. Загальна вартість основних засобів на кінець 2024 року зменшилася порівняно з початком періоду з 21 870 тис. грн до 18 704 тис. грн, що пов'язано, насамперед, з амортизаційними відрахуваннями у розмірі

11 443 тис. грн та частковою зміною умов договорів оренди, яка призвела до приросту активів на 1 191 тис. грн.

Склад основних засобів демонструє різноспрямовану динаміку: будівлі зменшилися з 19 390 тис. грн до 17 084 тис. грн, машини – суттєво скоротилися з 1 716 тис. грн до 607 тис. грн, тоді як автомобілі навпаки показали зростання вартості активів з 764 тис. грн до 1 013 тис. грн. Це свідчить про активне оновлення та перерозподіл ресурсів між видами основних засобів, що безпосередньо впливає на ефективність використання виробничого потенціалу підприємства.

Надходження активів з права користування у 2024 році склали 7 086 тис. грн, із яких більшу частину припадає на будівлі – 6 279 тис. грн, тоді як надходження машин становлять 807 тис. грн, а надходження автомобілів не відбулося, що свідчить про пріоритетність інвестування у нерухоме майно для забезпечення виробничої та адміністративної діяльності. Водночас вибуття активів з права користування не відзначалося, що вказує на збереження наявних ресурсів і стабільність використання основних засобів у виробничому процесі.

Амортизаційні відрахування демонструють значну частку зносу основних засобів, особливо машин, де амортизація склала 1 900 тис. грн, тоді як будівлі амортизувалися на 8 754 тис. грн, а автомобілі – на 789 тис. грн. Такі показники свідчать про високу інтенсивність експлуатації основних засобів і необхідність планування їх оновлення та модернізації.

Зміни внаслідок модифікації договорів оренди у 2024 році склали 1 191 тис. грн, що відобразилося в корекції вартості активів по окремих категоріях: будівлі збільшилися на 169 тис. грн, машини – на 16 тис. грн, автомобілі – на 1 038 тис. грн. Це вказує на адаптацію умов оренди до потреб підприємства та оптимізацію структури основних засобів. На кінець періоду загальна вартість активів з права користування, що залишилися, становила 18 704 тис. грн, із яких будівлі – 17 084 тис. грн, машини – 607 тис. грн, автомобілі – 1

013 тис. грн, що демонструє концентрацію ресурсів у найбільш стратегічних для підприємства напрямках.

Варто також врахувати застосування компанією спрощеного обліку оренди, відповідно до якого короткострокові договори тривалістю менше 12 місяців або активи низької вартості (не перевищують еквівалент 5 000 дол. США у стані «новий») враховуються як витрати періоду у відповідних статтях (собівартість, витрати на збут, адміністративні витрати). Такий підхід дозволяє підприємству ефективно контролювати витрати та спрощує облік операцій, зменшуючи адміністративне навантаження, водночас не знижуючи точності фінансової звітності.

Таким чином, національний ринок хлібобулочної продукції продовжує демонструвати значний потенціал зростання, хоча й характеризується високим рівнем конкуренції та відчутною чутливістю до зовнішніх факторів. Для виробників, серед яких і ПрАТ «Концерн Хлібпром», визначальними умовами подальшого успіху стають систематичне оновлення товарного портфеля, активне впровадження інновацій, підвищення технологічної гнучкості та здатність оперативно реагувати на структурні зміни ринку. Реалізація цих підходів сприяє не лише утриманню сформованих позицій, але й зміцненню довгострокових конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

2.3. Оцінка виробничої програми у використанні потенціалу ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ»

Виробнича програма та виробничий потенціал підприємства перебувають у системному взаємозв'язку, оскільки перша відображає планові обсяги, структуру та строки випуску продукції, тоді як другий визначає реальні можливості підприємства щодо виконання цих планових завдань. Виробнича програма формується з урахуванням наявних ресурсів, рівня технічного оснащення, організаційної структури виробництва та

кадрового забезпечення, тобто тих елементів, які сукупно характеризують виробничий потенціал.

Стратегічні орієнтири ПРАТ «Концерн ХЛБПРОМ» переходять у практичну площину через формування виробничої програми, яка конкретизує завдання та напрями діяльності, окреслені виробничою стратегією. Вона визначає шляхи реалізації поставлених цілей і формує комплекс ключових виробничих завдань на певний часовий період, найчастіше річний. Виробнича програма відображає сутність основної діяльності підприємства, його спеціалізацію та вектори розвитку, задає інструменти досягнення стратегічних орієнтирів, характеризує галузеву специфіку й формує позиціонування підприємства на цільових ринках, впливаючи на організаційну структуру та напрям функціонування підрозділів. Водночас вона виступає базою для планування подальшої фінансово-господарської роботи: саме на її підґрунті складають усі види ресурсних планів (матеріально-технічного забезпечення та кадрової політики), фінансових документів (розрахунок фонду оплати праці, план доходів і видатків, прибутковості та рентабельності, інвестиційні програми, потреби у кредитуванні), а також інноваційні та маркетингові плани [9, с.12].

Саме виробничий потенціал встановлює верхню межу можливого обсягу виробництва, визначаючи, наскільки підприємство спроможне реалізувати заплановану номенклатуру та асортимент продукції у визначені терміни. У свою чергу, зміст і параметри виробничої програми впливають на необхідність розвитку та модернізації виробничого потенціалу, оскільки виконання більш складних або ресурсомістких виробничих завдань потребує оновлення технологій, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації виробничих процесів.

Виробнича програма і виробничий потенціал підприємства тісно взаємопов'язані, але відповідають на різні управлінські питання:

1. Виробнича програма відображає те, що саме і скільки необхідно виробляти. Це плановий документ, у якому визначають: номенклатуру та

асортимент продукції; обсяг випуску; строки виготовлення; якість і технічні характеристики; потребу в ресурсах. Виробнича програма також відображає попит і ринкову мету підприємства.

2. Виробничий потенціал – можливості підприємства. Це сукупність ресурсів, які дозволяють виконати виробничу програму: потужності устаткування; трудові ресурси; технології; організація виробництва; інфраструктура; управлінські та інноваційні можливості. Виробничий потенціал показує який максимальний обсяг та якість можна реально виробити.

Прояв взаємозв'язку між ними проявляється у тому, що виробнича програма базується на виробничому потенціалі, а підприємство не може планувати більше, ніж дозволяють його ресурси та технології. Потужність визначає межу виробничої програми. Якщо попит високий, але потужності брак, план доведеться скоригувати або інвестувати. Виробнича програма впливає на розвиток потенціалу. Якщо програма передбачає нові продукти чи більші обсяги – потрібна: модернізація обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, нові технології. Дисбаланс між програмою та потенціалом – ризик. Завищена програма призводить до невиконання замовлень, а занижена програма веде до недовантаження потужностей й збитків.

Оскільки виробнича програма – це план роботи підприємства, а виробничий потенціал – можливість цей план виконати, ефективно управління полягає в тому, щоб вони були узгоджені між собою. Ефективне функціонування підприємства залежить від чіткої координації між виробничою програмою – тобто планом щодо асортименту, обсягів і строків випуску продукції – та реальним виробничим потенціалом, який визначає, чи можливо цей план реалізувати. Комплекс планування виробничої програми ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» та її узгодженість з виробничим потенціалом показано на рис.2.2.

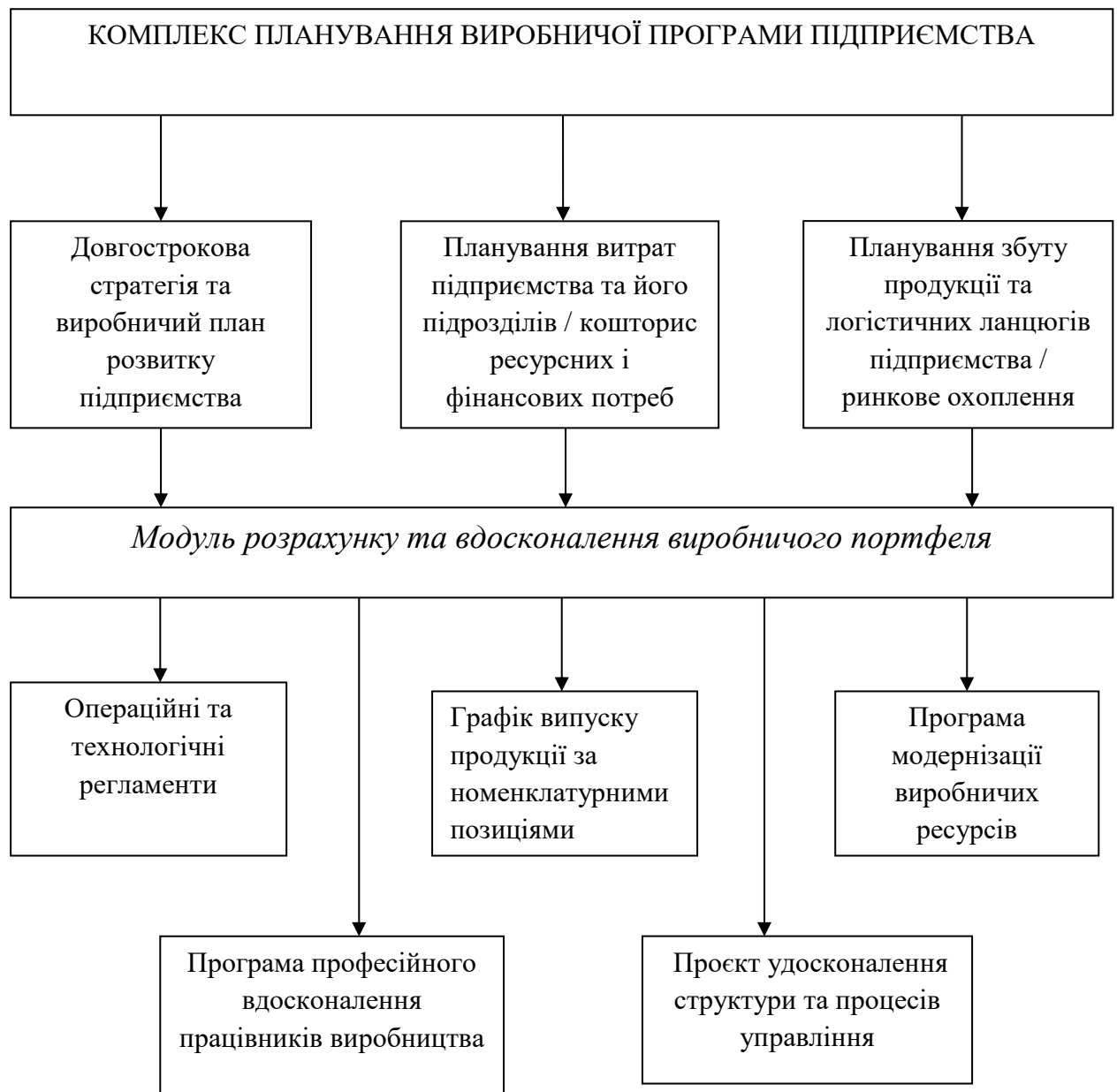


Рис. 2.2 – Комплекс планування виробничої програми ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» та її узгодженість з виробничим потенціалом

Недооцінка потенціалу веде до перевантаження ресурсів, перевищення можливостей виробництва; завищені плани – до невиконання, простоїв або зниження якості. Навпаки, занижена програма може означати недовикористання наявних ресурсів. На прикладі ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» видно, як зміни виробничих програм (нові лінії, асортимент, обсяги) прямо впливають на потребу в модернізації, організації виробничих процесів та ресурсному забезпеченні.

Виробнича потужність підприємства складає приблизно 200 тонн продукції на добу. Асортимент досить широкий: за роки діяльності розроблено понад 150 сортів хлібобулочних виробів, 66 кондитерських, 15 сухобулочних; загальний асортиментний ряд – понад 200 найменувань. Щороку асортимент поповнюється приблизно на 20 новинок. Штат підприємства налічує понад 1000 працівників. Ці дані ілюструють, що ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» – великомасштабне виробниче підприємство зі значним виробничим потенціалом і широким продуктовим асортиментом.

Таблиця 2.3

Узагальнені показники виробничої програми підприємства ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» та її параметри, 2025 р.

| Показник / Напрямок | Значення / Обсяг |
|--|--|
| Потужність заводу | ≈ 200 тонн/доба |
| Асортимент: загальна кількість найменувань | > 200 найменувань |
| Середньоденна продукція (приклад) | 150 тонн (припустимий рівень, нижче за максимальну потужність) |
| Частка новинок в асортименті | ~ 20 нових позицій на рік ≈ 0,05 – 0,1 % від загального асортименту на рік |
| Зайнятість персоналу | ~1000 працівників |
| Натуральність рецептури / відмова від консервантів | Реалізується, згідно з політикою підприємства |

Примітка: значення «середньоденна продукція» і «частка новинок» узагальнено за внутрішніми даними підприємства

До виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» розглядаємо наступні компоненти:

– технологічні потужності – оснащення дозволяє виробляти до 200 тонн продукції на добу.

– асортиментні можливості базуються на наявності налагоджених виробничих ліній для хлібобулочних, кондитерських, бараночних виробів, можливість щорічного впровадження ~20 новинок.

– кадровий склад представлений понад 1000 працівників, що дає кадровий ресурс для забезпечення виробництва, логістики, якості.

– організаційно-юридична структура побудована на інтеграційних зв'язках інтеграція, що забезпечує централізоване управління, ресурси, стандарти.

Таким чином, досліджуване підприємство має достатній потенціал, щоб реалізувати масштабну виробничу програму з великим асортиментом і велику кількість продукції.

Порівняння потенціалу та умовної програми свідчить про їхню узгодженість та раціональне використання ресурсів. Потужності (200 т/доба) дають запас над середнім плановим рівнем (наприклад, 150 т/доба), що забезпечує резерв для пікових навантажень або розширення виробництва. Великий штат працівників (1000+ осіб) – гарантія наявності трудових ресурсів для забезпечення виробництва, контролю якості, логістики, нових продуктів. Широкий асортимент і регулярне впровадження новинок – свідчення гнучкості виробничих потужностей та здатності адаптуватися до ринкового попиту. Організаційна інтеграція забезпечує централізоване управління, стандарти якості, ресурси на модернізацію та підтримку стабільності виробництва. Такий баланс дозволяє підприємству реалізувати виробничу програму без системних перевантажень або недовикористання потенціалу. Утім, для підтримки якості та стабільності продукції важливо підтримувати баланс навантаження, контролювати ресурси, планувати оновлення устаткування.

Проте, наявні ризики дисбалансу та рекомендації щодо управління. Якщо виробнича програма перевищить реальні можливості (наприклад,

зросте попит, вимоги до нових сортів, збільшать обсяги) без відповідного підсилення потенціалу – можливі ризики:

- перевантаження устаткування, простої, погіршення якості;
- перевантаження персоналу, зростання кількості помилок, травматизм;
- зростання собівартості, зниження рентабельності;
- втрата ринкової репутації через недотримання стандартів.

Щоб уникнути цього, доцільні такі управлінські заходи:

- регулярний моніторинг завантаження виробничих потужностей;
- планування резервів – частина виробничої програми має залишатися «буфером» від максимальної потужності;
- своєчасна модернізація обладнання та технологій, навчання персоналу;
- гнучке планування асортименту з урахуванням попиту і ресурсів;
- інвестиційне планування при розширенні виробництва чи запуску нових продуктів.

Аналіз діяльності «ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» демонструє, що виробнича програма і виробничий потенціал – це дві взаємопов’язані категорії, які мають бути ретельно збалансовані для забезпечення ефективного, стабільного, якісного виробництва. Потужність підприємства, кадрові ресурси, технології та організаційна структура надають йому реальну можливість виконувати масштабні та різноманітні виробничі програми. Водночас, для збереження якості, рентабельності і постійного розвитку необхідно постійно стежити за завантаженням, оновлювати ресурси, адаптуватися до змін попиту. Підприємство «ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» є характерним прикладом успішної інтеграції виробничого потенціалу з виробничою програмою, де баланс між ними дає змогу забезпечувати стабільний випуск великого асортименту хлібобулочних та кондитерських виробів, зберігаючи при цьому натуральність, різноманітність та якість продукції.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Раціоналізація використання виробничого потенціалу як резерв підвищення ефективності його використання

Раціональне залучення виробничого потенціалу становить фундаментальну передумову підвищення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства. В умовах швидкоплинних трансформацій зовнішнього середовища суб'єкти господарювання змушені постійно ідентифікувати та активізувати внутрішні резерви, спрямовані на підвищення результативності використання наявних ресурсів. Під такими резервами доцільно розуміти сукупність неактивованих або частково використаних можливостей, залучення яких забезпечує зростання ефективності виробничого потенціалу без суттєвого збільшення витратних компонентів.

Серед ключових напрямів мобілізації резервів визначальне місце посідають техніко-технологічні чинники. Це охоплює оновлення технічної бази, впровадження сучасних технологій, розширення процесів автоматизації та цифровізації виробництва [12]. Заміну морально та фізично зношеного обладнання на високопродуктивні агрегати варто розглядати як основу підвищення оперативності виготовлення продукції, покращення її якісних характеристик та зниження виробничих витрат. Одночасно застосування енергоощадних рішень сприяє раціоналізації споживання енергоресурсів і мінімізації собівартості виробничого процесу.

Техніко-технологічні резерви є одними з найбільш вагомих у структурі джерел зростання ефективності виробничого потенціалу. Вони безпосередньо пов'язані з удосконаленням технічної бази, модернізацією виробничих процесів і впровадженням новітніх технологій. Їх використання дає змогу не

лише знизити витрати, але й забезпечити якісно новий рівень організації виробництва, що створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

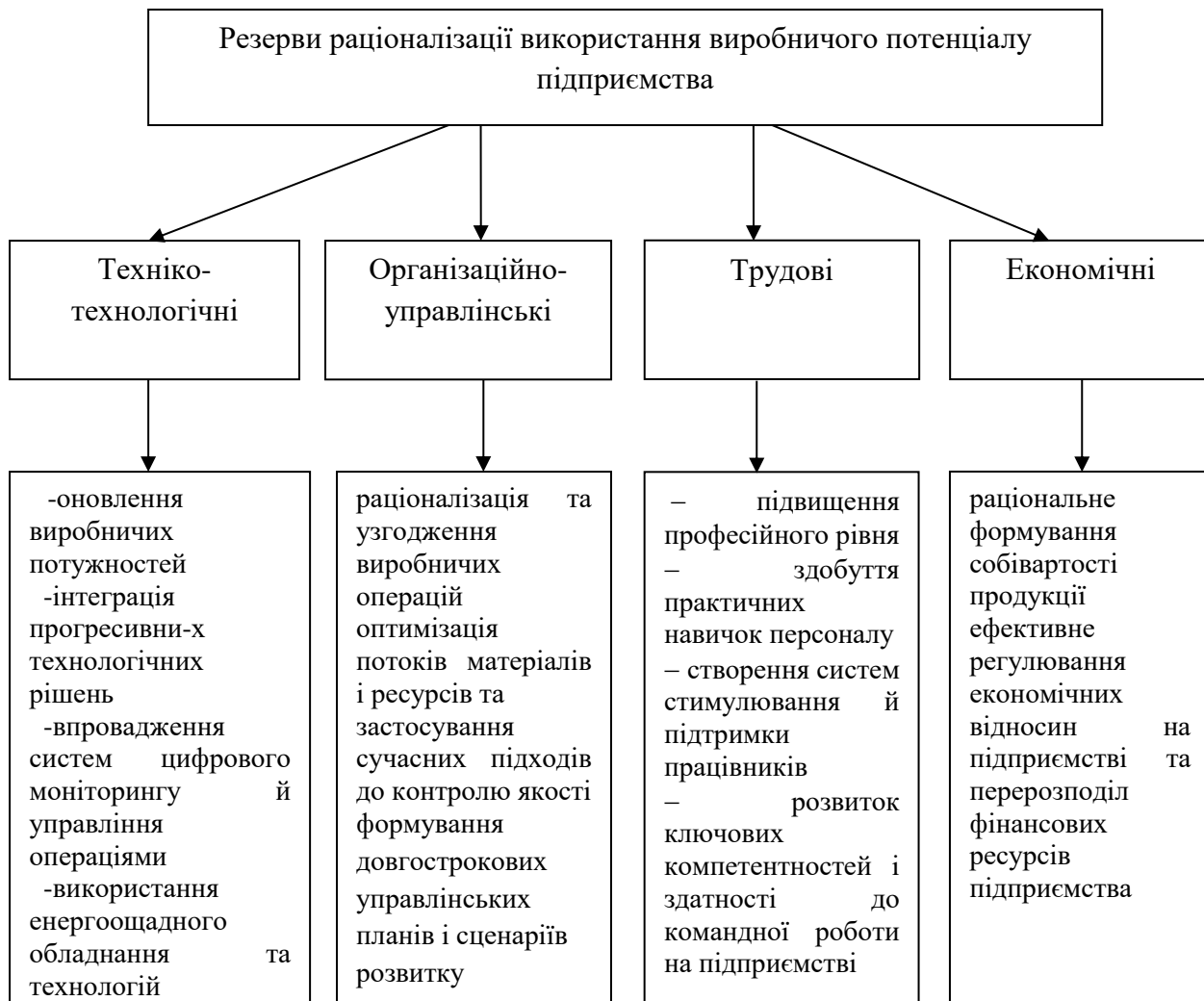


Рис. 3.1 – Резерви раціоналізації використання виробничого потенціалу підприємства

До основних техніко-технологічних резервів належать:

– модернізація та оновлення основних засобів – заміна морально застарілого обладнання на високопродуктивні та енергоефективні машини, що забезпечують підвищення продуктивності праці та зменшення виробничих втрат.

– автоматизація та роботизація виробництва – впровадження систем числового програмного управління, робототехніки та автоматизованих ліній, що дає можливість скоротити час виготовлення продукції, знизити собівартість і підвищити точність виконання операцій.

– використання енергозберігаючих технологій – застосування сучасних систем енергообліку та регулювання споживання, впровадження альтернативних джерел енергії, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити екологічність виробництва.

– раціоналізація виробничих процесів – усунення «вузьких місць» у технологічних ланцюгах, оптимізація режимів роботи обладнання, скорочення простоїв і втрат часу.

– цифровізація та впровадження сучасних інформаційних систем – використання CAD/CAM/CAE-систем, технологій штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT), що сприяють підвищенню точності управління виробничими ресурсами та моніторингу їх використання в реальному часі.

– підвищення рівня стандартизації та уніфікації продукції – використання універсальних вузлів та деталей, що дозволяє зменшити витрати на виробництво та скоротити терміни виконання замовлень [8].

Отже, техніко-технологічні резерви мають системний характер і охоплюють як фізичну модернізацію обладнання, так і цифрове оновлення виробничих процесів. Їх мобілізація забезпечує зростання продуктивності праці, зниження собівартості, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Організаційно-управлінські резерви посідають вагоме місце у підвищенні результативності функціонування підприємства. Вони стосуються вдосконалення системи управління, оптимізації виробничих операцій та раціоналізації внутрішніх логістичних потоків. Поліпшення планування виробничих потужностей, усунення «вузьких місць» у технологічних процесах і застосування сучасних методів контролю якості

забезпечують ефективніше використання потенціалу без потреби додаткових капіталовкладень у ресурси. Особливого значення набуває розвиток стратегічного менеджменту, який формує здатність підприємства оперативно реагувати на коливання ринкового середовища. Зазначені резерви відображають можливості покращення організації, координації та управління виробничою діяльністю. Їх важливість обумовлена тим, що навіть за наявності технологічно сучасної бази та висококваліфікованого персоналу неефективні управлінські підходи можуть спричинити значні втрати потенціалу виробничої системи. Реалізація таких резервів спрямовується на удосконалення взаємодії між підрозділами, мінімізацію зайвих витрат ресурсів і часу, а також підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін.

Окремим напрямом є трудові резерви, що охоплюють розширення професійних компетенцій персоналу, удосконалення системи стимулювання та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Зростання кваліфікації працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню втрат робочого часу та вдосконаленню організації виробничих операцій. Упровадження сучасних концепцій управління людськими ресурсами, зокрема командної взаємодії та безперервного професійного розвитку, дає змогу повніше використати виробничі можливості персоналу [32].

Трудові резерви є ключовим елементом у структурі факторів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, оскільки саме людський капітал визначає рівень реалізації технічних, організаційних та інноваційних можливостей підприємства. Висококваліфіковані та мотивовані працівники здатні забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції.

До основних трудових резервів належать:

– підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників – організація систематичного навчання, стажувань, тренінгів, участі в

програмах професійної перепідготовки, що дозволяє оперативно адаптувати персонал до нових технологій і методів роботи.

- раціоналізація використання робочого часу – скорочення непродуктивних витрат часу, удосконалення графіків змін, оптимізація розподілу робочих завдань між працівниками, що забезпечує зростання ефективності трудових ресурсів.

- удосконалення системи мотивації – впровадження матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних (кар'єрне зростання, соціальні пільги, визнання заслуг) стимулів, спрямованих на активізацію трудової діяльності персоналу.

- поліпшення умов праці – створення безпечного, комфортного та здорового виробничого середовища, оснащення робочих місць сучасним обладнанням, що зменшує втому та підвищує продуктивність працівників.

- залучення резервів робочої сили – використання внутрішніх резервів (працівників, що виконують неповне навантаження) та зовнішніх (нових спеціалістів, тимчасових або сезонних працівників).

- формування сприятливого психологічного клімату в колективі – розвиток корпоративної культури, створення атмосфери співпраці, підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом, що сприяє зростанню продуктивності та зменшенню плинності кадрів.

- використання сучасних методів управління персоналом – впровадження HR-технологій, систем оцінювання та атестації працівників, індивідуальних планів розвитку, що дає змогу максимально розкрити потенціал кожного співробітника.

Таким чином, трудові резерви мають багатоплановий характер і охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти використання робочої сили. Їх ефективна мобілізація дозволяє підприємству досягти значного підвищення продуктивності, скорочення витрат, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Слід підкреслити, що процес визначення й активізації резервів підвищення ефективності виробничого потенціалу повинен ґрунтуватися на комплексному підході. Результативність таких заходів забезпечується узгодженим поєднанням технічних, організаційних, економічних і трудових рішень, що формує синергетичний ефект у виробничій діяльності. Водночас рівень реалізації цих можливостей істотно залежить від професійності управлінських дій, оперативності прийняття рішень та готовності підприємства впроваджувати інноваційні зміни.

Підсумовуючи, можна зазначити, що резерви зростання ефективності використання виробничого потенціалу охоплюють широкий комплекс інструментів – від технологічного удосконалення до модернізації управлінських механізмів. Їх послідовне виявлення та реалізація сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню фінансової стабільності та забезпеченню тривалої перспективи його розвитку.

3.2. Інноваційні та інформаційні резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку промисловості та динамічних змін ринкового середовища інноваційні та інформаційні резерви набувають провідного значення для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал підприємства охоплює здатність впроваджувати нові технології, модернізувати виробничі процеси, оптимізувати організаційні структури та формувати стратегії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг. Водночас інформаційні резерви визначаються ефективністю збору, обробки, аналізу та використання даних для прийняття управлінських рішень, що забезпечує своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища та підвищення продуктивності ресурсів.

Інноваційні резерви виробничого потенціалу реалізуються через кілька напрямів. По-перше, це впровадження сучасного високотехнологічного обладнання та автоматизованих виробничих систем, що дозволяє скоротити витрати часу на виготовлення продукції, зменшити втрати матеріальних ресурсів і підвищити якість продукції. По-друге, застосування цифрових технологій управління, таких як системи планування ресурсів підприємства (ERP), управління виробничими процесами (MES), інструменти аналітики великих даних (Big Data) та інші інноваційні IT-рішення сприяє точнішому прогнозуванню виробничих показників, оптимізації використання ресурсів та своєчасному виявленню вузьких місць у процесах [14].

Інформаційні резерви реалізуються через створення інтегрованих систем збору та аналізу даних, які дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Це включає використання аналітичних панелей (dashboards), систем KPI-моніторингу та автоматизованих звітів, що дозволяють оперативно оцінювати продуктивність підрозділів, рівень використання матеріальних і трудових ресурсів, а також ефективність управлінських заходів.

Взаємодія інноваційних і інформаційних резервів створює синергетичний ефект, що дозволяє підприємству досягати високого рівня ефективності виробничого потенціалу. Зокрема, впровадження нових технологій супроводжується необхідністю збору та аналізу даних для оцінки ефективності їх застосування, що сприяє оптимізації організаційних процесів, підвищенню продуктивності праці та зниженню виробничих витрат.

Використання систем управління ресурсами підприємства (ERP), технологій індустрії 4.0 та інструментів аналітики для контролю ефективності процесів забезпечують більш точне ухвалення управлінських рішень і скорочення втрат, пов'язаних із нераціональним використанням ресурсів. Зростання інноваційної активності сприяє розробленню нових

продуктів і освоєнню додаткових ринкових сегментів, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність виробничого потенціалу підприємства.

Інноваційні та інформаційні можливості значно підвищують ефективність використання виробничого потенціалу, допомагаючи підприємствам оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Ці можливості можна умовно поділити на дві основні групи: технологічні інновації та інформаційно-цифрові рішення.

Технологічні інновації спрямовані на оновлення та модернізацію виробничого обладнання і процесів, що безпосередньо впливає на продуктивність.

Автоматизація виробництва за допомогою роботів і автоматизованих систем дозволяє виконувати рутинні, повторювані та небезпечні операції. Це не тільки підвищує швидкість і точність, а й знижує ризик людських помилок та травматизму. Наприклад, роботи-маніпулятори можуть виконувати зварювання, фарбування або пакування швидше і з вищою якістю, ніж людина.

Технології адитивного виробництва, зокрема 3D-друк, дають змогу швидко створювати прототипи, складні деталі та інструменти. Це скорочує час на розробку продукції, зменшує відходи матеріалів і дозволяє виробляти унікальні деталі, які іншими методами виготовити складно або неможливо.

Використання сучасного, енергоефективного та високоточного обладнання (наприклад, верстатів з ЧПК - числовим програмним керуванням) дозволяє значно підвищити продуктивність і якість. Це забезпечує вищу точність обробки, зменшує час на налаштування та обслуговування, а також знижує енергоспоживання.

Інформаційні технології допомагають ефективно управляти виробничими процесами, збирати та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Індустрія 4.0 – це концепція «розумного» виробництва, де всі процеси взаємопов'язані за допомогою інформаційних технологій. Це включає

інтеграцію виробничих систем з Інтернетом речей (IoT), штучним інтелектом (AI) та хмарними обчисленнями. Така інтеграція дозволяє створити єдину цифрову екосистему, де машини, обладнання та люди обмінюються даними в режимі реального часу.

Використання датчиків IoT на виробничому обладнанні дає змогу збирати дані про його роботу в реальному часі. Це допомагає відстежувати стан машин, прогнозувати можливі несправності (предикативне обслуговування) і оптимізувати їхнє використання. Наприклад, система може сповістити про необхідність заміни деталі до того, як вона вийде з ладу, запобігаючи простою.

MES (Manufacturing Execution System) – це програмне забезпечення, яке контролює і керує виробничими процесами в реальному часі, від моменту надходження замовлення до випуску готової продукції. MES дозволяє оптимізувати графіки виробництва, контролювати якість, відстежувати використання матеріалів та керувати персоналом, забезпечуючи максимальну ефективність.

Аналіз великих масивів даних, зібраних з різних джерел (датчики, системи MES, ERP), за допомогою алгоритмів AI дозволяє виявляти приховані закономірності та можливості для оптимізації. Це допомагає ідентифікувати вузькі місця у виробництві, прогнозувати попит, покращувати управління запасами та персоналізувати продукцію.

Інноваційні та інформаційні технології взаємодоповнюють одна одну, створюючи синергетичний ефект, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати продуктивність, а й ставати більш гнучкими та конкурентоспроможними на ринку. Впровадження цих рішень є ключовим фактором для розвитку сучасного виробництва [14].

Суттєве місце у структурі можливостей підвищення результативності займають економічні резерви, що проявляються у скороченні витрат шляхом удосконалення складу собівартості, раціонального використання матеріальних ресурсів та підвищення ефективності руху фінансових коштів.

Не менш вагомим аспектом є впровадження дієвої системи управлінського обліку й контролю витрат, завдяки якій підприємство може своєчасно ідентифікувати внутрішні втрати та визначати шляхи їх мінімізації.

Інновації в цій сфері передбачають модернізацію підходів до управління, інтеграцію сучасних методів планування та контролю, а також запровадження технологій, які забезпечують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Наукові дослідження свідчать, що організаційно-управлінські інновації дозволяють не лише підвищити рівень продуктивності, а й створюють передумови для розвитку стратегічної гнучкості підприємства, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку [12, 45].

Запровадження організаційно-управлінських інновацій дозволяє підприємствам:

- оптимізувати використання наявного виробничого потенціалу без значного збільшення витрат;
 - забезпечити зростання продуктивності праці та якості продукції;
- підвищити гнучкість управління у відповідь на зміни зовнішнього середовища;
- створити інтегровану систему моніторингу, планування та контролю виробничих ресурсів;
 - зміцнити конкурентні позиції на ринку та підвищити фінансову стійкість.

Системне впровадження інновацій у сфері організаційно-управлінських механізмів сприяє створенню синергічного ефекту, коли одночасна реалізація структурних, кадрових, мотиваційних та технологічних заходів дозволяє максимально ефективно використовувати виробничий потенціал підприємства.

Інновації у сфері організаційно-управлінських механізмів виступають ключовим фактором підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Їх впровадження забезпечує комплексне

вдосконалення управлінських процесів, підвищує продуктивність трудових і матеріальних ресурсів, сприяє адаптивності до змін ринкового середовища та формує основу для сталого економічного зростання. Використання сучасних інструментів стратегічного управління, мотивації персоналу та інформаційних технологій створює передумови для інтеграції виробничого потенціалу у загальну систему конкурентних переваг підприємства.

3.2. Організаційно-управлінські механізми підвищення ефективності використання виробничого потенціалу

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та прискореної технологічної трансформації підприємства постійно стикаються з необхідністю підвищення ефективності використання власного виробничого потенціалу. Виробничий потенціал підприємства, як відомо, визначає здатність організації здійснювати випуск продукції або надання послуг відповідно до поставлених економічних і стратегічних цілей. Одним із ключових факторів його ефективного використання є впровадження організаційно-управлінських механізмів, які спрямовані на оптимізацію функціонування всіх структурних підрозділів підприємства, підвищення продуктивності праці та раціональне використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів.

Для системного підходу до впровадження інновацій доцільно виділяти кілька груп організаційно-управлінських механізмів:

1. Структурно-організаційні механізми, що включають оптимізацію організаційної структури управління, скорочення зайвих ієрархічних рівнів, децентралізацію повноважень та підвищення ролі середньої і лінійної ланки управлінців. Ці заходи дозволяють підвищити оперативність прийняття рішень та скоротити час реагування на зміни виробничого середовища.

2. Процесно-інноваційні механізми, які охоплюють модернізацію виробничих процесів, впровадження методів реінжинірингу бізнес-процесів,

контролінгу та логістичного управління. Такі підходи спрямовані на скорочення втрат ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення узгодженості всіх етапів виробничого циклу.

3. Мотиваційні та кадрові механізми, що включають сучасні системи стимулювання, поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень, розвиток професійних компетенцій працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Інвестиції у розвиток персоналу безпосередньо впливають на ефективність використання виробничого потенціалу та сприяють підвищенню продуктивності праці.

4. Аналітичні та інформаційні механізми, які передбачають використання сучасних інформаційних систем управління (ERP, MES), технологій «індустрії 4.0», аналітичних платформ для моніторингу ефективності ресурсів та прийняття управлінських рішень на основі даних у реальному часі. Це дозволяє скоротити нераціональні витрати та підвищити точність стратегічного планування.

В умовах постійних змін ринкового середовища важливе значення набуває інтеграція інноваційних підходів у систему управління виробничим потенціалом. До таких підходів належать [44]:

- гнучке планування та адаптивне управління, що передбачає коригування виробничих планів залежно від змін попиту, ресурсної забезпеченості та зовнішніх факторів;

- впровадження систем безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє швидко адаптувати кадри до нових технологій та організаційних змін;

- інтеграція інноваційних інформаційних технологій, включаючи аналітику великих даних для оцінки ефективності використання ресурсів та прогнозування виробничих результатів.

- використання методів стратегічного управління, що забезпечує координацію коротко- та довгострокових цілей підприємства, узгодження ресурсного потенціалу з поставленими завданнями та мінімізацію втрат.

Пріоритетність впровадження та оцінку ефективності кожного механізму

| Категорія механізмів | Основний зміст | Приклади інноваційних заходів | Очікуваний ефект для виробничого потенціалу | Пріоритет впровадження | Рівень ефективності (0–10) |
|----------------------------|---|--|---|------------------------|----------------------------|
| Структурно-організаційні | Оптимізація управлінської структури та процесів | Скорочення ієрархій, децентралізація повноважень, формування крос-функціональних команд | Підвищення гнучкості, скорочення простоїв, швидше прийняття рішень | Високий | 9 |
| Процесно-технологічні | Модернізація виробничих процесів, цифровізація | Реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження ERP/MES, автоматизація виробництва | Оптимізація використання ресурсів, підвищення продуктивності, зниження витрат | Високий | 10 |
| Мотиваційні та кадрові | Підвищення ефективності трудового потенціалу | Системи стимулів (матеріальні та нематеріальні), тренінги, програми розвитку компетенцій | Зростання продуктивності, підвищення залученості персоналу, зменшення втрат робочого часу | Середній | 8 |
| Аналітичні та інформаційні | Використання даних для прийняття рішень та контролю | Аналітика великих даних, KPI-панелі, системи прогнозування, ERP для моніторингу | Точніші управлінські рішення, мінімізація втрат, підвищення ефективності ресурсів | Середній | 9 |
| Стратегічні | Узгодження довгострокових цілей з ресурсним потенціалом | Сценарне моделювання, стратегічне планування, KPI підрозділів, балансування ресурсів | Підвищення конкурентоспроможності, фінансова стабільність, досягнення стратегічних цілей | Високий | 10 |

- Пріоритет впровадження оцінює нагальність інтеграції механізму в систему управління (Високий, Середній, Низький).
- Рівень ефективності – інтегральна оцінка впливу механізму на використання виробничого потенціалу (0 – мінімальний вплив, 10 – максимальний).
- Таблиця дозволяє наочно оцінити, які інноваційні механізми варто впроваджувати першочергово для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

До основних організаційно-управлінських резервів належать:

- оптимізація організаційної структури підприємства – скорочення дублюючих функцій, делегування повноважень, упровадження процесного підходу, що дозволяє підвищити оперативність ухвалення управлінських рішень;

- раціоналізація виробничих процесів і внутрішньої логістики – удосконалення планування виробничих завдань, організація потокових ліній, оптимізація розміщення обладнання, що зменшує втрати часу на транспортування та очікування;

- удосконалення системи планування і контролю – застосування сучасних методів прогнозування попиту, управління запасами та контролю якості, що забезпечує більш ефективне використання виробничих ресурсів;

- розвиток стратегічного управління – формування довгострокових цілей, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, використання інструментів SWOT-аналізу та бенчмаркінгу для пошуку напрямів підвищення ефективності;

- впровадження системи управління якістю – орієнтація на стандарти ISO, концепції TQM (Total Quality Management) та «бережливого виробництва» (Lean), що забезпечує мінімізацію втрат і підвищення задоволеності споживачів;

- інформаційна підтримка управлінських процесів – впровадження ERP-систем, CRM-рішень та інших програмних комплексів, які дозволяють забезпечити прозорість управління, швидкий обмін інформацією та контроль ефективності діяльності підрозділів;

- організація ефективної системи комунікацій – удосконалення внутрішньої та зовнішньої комунікації, створення умов для швидкого обміну інформацією між працівниками та керівництвом.

Отже, організаційно-управлінські резерви охоплюють удосконалення всіх рівнів управління – від стратегічного планування до оперативної

організації виробничих процесів. Їх реалізація сприяє не лише підвищенню ефективності використання наявних ресурсів, а й створює умови для сталого розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг і ринкової адаптивності.

Організаційно-управлінські інструменти підвищення результативності використання виробничого потенціалу охоплюють сукупність підходів, методів і форм управління, що спрямовані на раціоналізацію роботи всіх підсистем підприємства [45]. В умовах сучасної економічної динаміки першочерговим стає формування адаптивної системи менеджменту, здатної оперативно реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати ефективний розподіл внутрішніх ресурсів.

Для реалізації цього завдання особливо важливим є удосконалення організаційної структури управління, що передбачає усунення зайвих рівнів підпорядкування, посилення автономії управлінських підрозділів і розширення компетенцій менеджерів середньої та нижньої ланок. Значну роль відіграє також запровадження стратегічного планування, яке забезпечує узгодження довготривалих орієнтирів розвитку підприємства з поточними заходами, спрямованими на підвищення продуктивності, покращення використання виробничих фондів та оптимізацію витрат.

Вважаємо доцільним реалізувати управлінський механізм крізь призму ієрархічного підходу, зокрема застосовуючи модель домінантної ієрархії, оскільки її формування передбачає структурування складної проблеми, де на вищому рівні розміщується система управління виробничим потенціалом як центральний елемент. Така система охоплює сукупність цілей, підцілей, можливих альтернатив і взаємозв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують подальший розвиток підприємства.

Середній рівень у цій моделі становлять підсистеми, чинники, критерії та групи параметрів, відібрані за мірою їх значущості та спрямовані на формування найнижчого рівня, який представлений варіантами стратегічних рішень. На наш погляд, механізм управління виробничим потенціалом

підприємства є багатокомпонентною та структурно складною моделлю, що включає функціональні елементи, організаційні форми, методи впливу, інструменти та управлінські важелі.

Важливою складовою підвищення результативності виробничого потенціалу є удосконалення систем мотивації персоналу, оскільки трудові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Запровадження сучасних мотиваційних підходів, які ґрунтуються на раціональному поєднанні матеріальних стимулів із нематеріальними формами заохочення, сприяє посиленню трудової активності, розкриттю інноваційних здібностей працівників і формуванню їхньої зацікавленості в досягненні стратегічних цілей організації. Підвищення якості управління виробничим потенціалом також передбачає впровадження прогресивних інструментів менеджменту, серед яких вагоме місце займають системи управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, контролінг та логістичне управління. Використання таких інструментів забезпечує узгодженість між окремими етапами виробничо-господарської діяльності, мінімізує невиправдані витрати ресурсів і часу, а також формує передумови для довгострокової стабільності розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Виробничий потенціал підприємства формує складну, структурно впорядковану систему, у якій взаємопов'язані елементи забезпечують виконання підприємством необхідних функцій при досягненні поставленої мети. У цьому аспекті виробничий потенціал постає як органічна інтеграція всіх ключових елементів виробничого процесу.

2. Формування та ефективність використання виробничого потенціалу є багатоаспектним процесом, який включає стратегічне управління ресурсами, їх структурну оптимізацію та забезпечення високого рівня взаємодії між окремими елементами потенціалу. Для досягнення стійкого розвитку підприємства необхідним є постійний моніторинг стану та динаміки виробничого потенціалу, виявлення внутрішніх резервів, а також адаптація до зовнішніх економічних умов.

3. У цілому аналіз динаміки свідчить про стабільний розвиток ПрАТ «Концерн ХЛБПРОМ», поступове зростання виробничих обсягів та доходів, а також відносну стійкість фінансових результатів. Незначне уповільнення темпів приросту прибутку потребує детальнішого дослідження для виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули на поточну рентабельність підприємства. Витратна структура підприємства у 2024 році характеризується зростанням ключових ресурсних та трудових витрат, що є типовим у період розширення масштабів діяльності. Зменшення витрат на окремі статті, зокрема на рекламу й собівартість реалізованих товарів, свідчить про цілеспрямовану оптимізацію певних напрямів. Загалом аналіз демонструє підвищення інтенсивності виробничих процесів, посилення ролі людського ресурсу та активізацію операційної діяльності підприємства.

4. Структура виробничого потенціалу підприємства в системі управління будується на принципі синергії, завдяки якій підприємство може підвищувати свою конкурентоспроможність, не просто оптимізуючи окремі підсистеми, а гармонізуючи їхню взаємодію, вона відповідає сучасній

концепції управління виробничим потенціалом, орієнтовану на: інтеграцію внутрішніх ресурсів і зовнішніх потреб; застосування інноваційних краудмеханізмів; гнучку адаптацію до ринкових вимог; формування цінності для клієнта як головної мети.

5. Аналіз руху основних засобів ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ» свідчить про активну модернізацію і переорієнтацію ресурсів, ефективне використання орендованих активів та збалансоване співвідношення між амортизаційним зносом і надходженням нових засобів. Це забезпечує підприємству стабільне функціонування виробничих процесів і підтримує стійкий рівень виробничого потенціалу.

6. Визначено, що узгодженість виробничої програми з виробничим потенціалом є критичною умовою ефективного функціонування підприємства, забезпечуючи баланс між ринковими вимогами та внутрішніми можливостями виробничої системи.

7. Ефективна реалізація інноваційних та інформаційних резервів вимагає комплексного підходу, інтеграції технічних, організаційних і управлінських рішень, а також постійного розвитку цифрових компетенцій персоналу та аналітичної культури підприємства. Інноваційні та інформаційні резерви є стратегічно важливими елементами управління виробничим потенціалом підприємства. Системне використання цих резервів забезпечує: підвищення точності та швидкості управлінських рішень; оптимізацію використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; підвищення продуктивності та якості продукції; формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

8. Організаційно-управлінські механізми формують цілісну основу для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, оскільки вони інтегрують структурні, мотиваційні та інноваційні складові управління. Завдяки цьому підприємство отримує можливість зміцнювати свої конкурентні позиції, підвищувати результативність функціонування та адаптуватися до динамічних умов ринкового середовища.

Список використаної літератури:

1. Антипчук А. Ю. Складові виробничого потенціалу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/11.pdf>
2. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Соборайчук Т.Ю. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу транспортного підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. с. 85-90.
3. Герасимчук В.Г. *Потенціал підприємства: формування та оцінка*. Київ: КНЕУ, 2019. 180с.
4. Гнат'єва, Т.М., Лівінський, А.І. (2019). Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. Інвестиції: практика та досвід. № 5. С. 25-31.
5. Гончар О. *Управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції* : дис.... докт. екон. наук. Хмельницький, 2015. 448 с. URL: pdaba.dp.ua
6. Гончар О. *Управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції* : дис.... докт. екон. наук. ХНУ, Хмельницький, 2015. 448 с.
7. Гриньова В.М. *Економіка підприємства: підручник*. Харків: Інжек, 2011. 262 с.
8. 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.
9. Гринчуцький В. І., Сабецька Т. І. *Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект* : монографія. Тернопіль, 2014. 225 с.
10. 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)

11. Захаренко М.М. (2018). Теоретичні підходи до трактування економічної сутності виробничого потенціалу в сільськогосподарському виробництві. *Агросвіт*, 2018. № 22. С. 66-73.
12. Захаренко М. М., Жигалкевич Ж.М. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 36.
13. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела, 2018. 480 с.
14. Ілляшенко С., Біловодська О. *Управління інноваційним розвитком промислових підприємств* : монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
15. Іщук С. *Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 48–56.
16. Кальченко М.М. Сутність та структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва. *Економічний простір*, 2025. № 201. С.317-321.
17. Кобрин Л. Й. *Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки*. 2019. № 1 (58). С. 132–138.
18. Краснокутська Н. *Потенціал підприємства: формування та оцінка* : навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2005. 287 с.
19. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Виробничий потенціал підприємства як економічна категорія. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 76-83.
20. Кобрин Л.Й. *Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки*, 2019. №1 (58). С. 132-138.
21. Король Ю., Письмак В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. vol. (3), pp. 394–400.
22. Кузьмін О.Є. *Менеджмент: теорія і практика*. Львів: «Новий Світ-2000», 2017. 216 с.
23. Кривончак О.В., Фурман Н.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства. *Наука й економіка*. 2015. № 2

- (38). С.49- 52.
- 24.Кручак Л.В., Нагорна О.В., Маслиган О.О. Базові засади маркетингу в умовах зміни споживчої поведінки населення в період кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С.80- 86.
- 25.Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.
- 26.Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №2. С. 205-211.
- 27.Лісовенкова І. М. *Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи*. *Економічний вісник НГУ*. 2011. № 2. С. 47–56.
- 28.Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. С. 224.
- 29.Ніколюк О.В. Теоретико-методологічні засади інституційного регулювання соціально-економічної безпеки аграрного виробництва: монографія. Одеса: Друкарський дім, Друк Південь, 2018. 298 с.
- 30.Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf
- 31.Осипов П. В. *Інтегральний виробничий потенціал підприємства*. Одеса, 2004. 288 с.
- 32.Отенко І. П., Іващенко Г. А., Малярець Л. М. *Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства* : монографія. Харків: ХНЕУ, 2007. 348 с.
- 33.Офіційний сайт ПрАТ «Концерн ХЛІБПРОМ». URL: <https://hlibprom.com.ua>
- 34.Пальчевський Б. О. Інформаційні технології проектування технологічного устаткування : монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. 569 с.
- 35.Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
- 36.Причепа І. В., Майборода Т. В. Виробничий потенціал: сутність і

- значення для економічного розвитку промислових підприємств. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/11192/9284>
37. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Карп В.С., Грод М.І. Продовольча безпека як політична проблема і методологічний виклик. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С.44-51.
38. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Статистика: навчальний посібник; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. В. Раєвневої. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 389.
39. Структурні характеристики виробничого потенціалу підприємства. URL: <http://subj.ukr-lit.com>
40. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.
41. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. *Потенціал підприємства: формування та оцінка* : навчальний посібник, 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
42. Хринюк О. С. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 3. С. 772–776.
43. Хринюк О. С., Бойко Т. О. Виробничий потенціал підприємства: підходи та методи його оцінки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 521–526.
44. Чорна Л.О., Чумак О.М., Чорна Н.Ю. Виробнича програма. Проблеми організації, 2019. №11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=375>
45. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
46. Duhaime, Irene M., Michael A. Hitt, and Majorie A. Lyles (eds), *Strategic Management: State of the Field and Its Future* (New York, 2021; online edn, Oxford Academic, 21 Oct. 2021).
47. Kumar, V., & Gupta, G. (2021). *Strategic Management During a Pandemic* (1st ed.). Taylor and Francis (Original work published 2021).