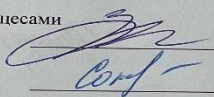


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
на тему «Управління виробничим потенціалом підприємства»
за матеріалами ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

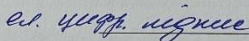
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУз – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»

Науковий керівник



Загорної Вікторії Володимирівни

Керівник освітньо-
професійної програми

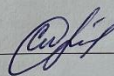


Соколова Ольга Миколаївна,
к.е.н., доцент

Бодров Володимир Григорович,
д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слюсарева Людмила Валеріївна,
д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Регистрація № 21 19.01.2024 23.01.2024 Пашко
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 19.01.2024 Скоф
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 85 (В 4) 02.02.2024
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Филюк Г.М., д.е.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)
Соколова О.М., к.е.н., доцент
(підпис)

Секретар комісії

(підпис)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	23		Васильченко
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		В
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		В
4. Рецензент	від 0 до 5	5		В
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	8		В
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	44		В
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		В
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		В
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		В
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			В
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	38		В
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		В

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	09.02.2024	В

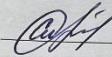
Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри  Л.В. Слюсарєва

**Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувачу вищої освіти**

Загорній Вікторії Володимирівні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
**«Управління виробничим потенціалом підприємства» за матеріалами
ПрАТ «МЗМВ «Оскар»**
Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвості управління виробничим потенціалом для підвищення ефективності діяльності підприємства
Мета роботи: запропонувати обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «МЗМВ Оскар» з метою підвищення його конкурентоздатності та ефективності.
Об'єкт дослідження: процес управління виробничим потенціалом підприємства.
Предмет дослідження: система теоретичних та методичних підходів до підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.
База дослідження: ПрАТ «МЗМВ Оскар».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 11 таблиць, 14 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління виробничим потенціалом промислового підприємства. 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури виробничого потенціалу підприємства. 1.2. Методика оцінки ефективності управління виробничим потенціалом на підприємстві. Розділ 2. Аналітична оцінка управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ Оскар». 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ Оскар». 2.2. Аналіз системи управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ Оскар» та оцінка її ефективності. Розділ 3. Напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ Оскар»

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	<i>Conf</i>
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	<i>Conf</i>
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2023 р.	<i>Conf</i>
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	<i>Conf</i>
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	<i>Conf</i>
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	<i>Conf</i>
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	<i>Conf</i>
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.12.2023 р.	<i>Conf</i>
9.	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2023 р.	<i>Conf</i>
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	<i>Conf</i>
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	<i>Conf</i>
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	<i>Conf</i>
13.	Захист дипломної роботи	09.02.2024 р.	<i>Conf</i>

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи *Conf*Соколова Ольга
Миколаївна,
к.е.н., доцентКерівник освітньо-професійної програми *ст. викл. Черняк*Бодров Володимир
Григорович,
д.е.н., професорЗавдання до виконання отримала
здобувач вищої освіти *[підпис]*Загорна Вікторія
Володимирівна

ВІДГУК
наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
«Управління виробничим потенціалом підприємства»
за матеріалами ПрАТ «МЗМВ «Оскар»
 здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
 II курсу, групи ЕМУЗ-22-1
 Загорної Вікторії Володимирівни

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання зростає значення не лише забезпечення ефективності діяльності підприємств, але і формування їх потенціалу та перспектив подальшого розвитку. Адже для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно якісно розвивати трудові, фінансові, інформаційні, сировинні, техніко-технологічні ресурси та інші елементи виробничого потенціалу, котрі мають бути збалансованими і перебувати у динамічній рівновазі з мінливим зовнішнім середовищем. В умовах конкурентної боротьби актуалізується завдання не тільки завоювати своє місце на ринку, але й утримати його. Відтак, запорукою успіху підприємства за складних економіко-політичних умов є формування ефективного механізму управління його виробничим потенціалом.

Загальна характеристика роботи. Дипломна робота відповідає встановленим методичним вимогам стосовно змісту та оформлення такого виду робіт. Мета роботи, сформовані у ній завдання, об'єкт та предмет дослідження цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Структурно дипломна робота складається із трьох логічно сформованих розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності та структури виробничого потенціалу підприємства, розкрито методику оцінки ефективності управління його виробничим потенціалом. У другому розділі дипломної роботи проведено загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ Оскар» та здійснено аналіз системи управління його виробничим потенціалом. Третій розділ присвячений напрямам вдосконалення управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства. Ознайомлення зі змістом випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи дає можливість стверджувати, що сформульовані в роботі завдання розкриті на належному рівні і визначена мета досягнута.

Наукова і практична значимість роботи. Окремі розробки та пропозиції автора заслуговують на увагу та можуть бути застосовані у практичній діяльності досліджуваного у роботі підприємства. Рівень підготовки студента дав можливість самостійно опанувати різні інформаційні джерела, використати їх в своїй роботі та зробити обґрунтовані висновки.

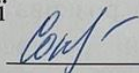


Відношення студентки до виконання та загальна оцінка роботи.

Кваліфікаційна (дипломна) робота є самостійним завершеним дослідженням. Викладення матеріалу є логічним і послідовним, мета і завдання, які були поставлені досягнуті, висновки носять обґрунтований характер, науковий стиль витримано.

За своїм змістом та структурою випускна кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає встановленим вимогам щодо її написання, заслуговує позитивної оцінки і може бути допущена до захисту в ЕК, а її автор, Загорна Вікторія Володимирівна, заслуговує на присвоєння кваліфікації «магістр» за спеціальністю 051 – «Економіка».

Керівник випускної кваліфікаційної
(дипломної) роботи



О.М. Соколова, к.е.н., доцент



РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти заочної форми навчання освітньої
програми «Управління бізнес-процесами на підприємстві», групи ЕМУз 22-1,
Загорної Вікторії Володимирівни
на тему: «Управління виробничим потенціалом підприємства»

Ознайомлення з дипломною роботою Загорної В.В. дає можливість свідчити, що робота є самостійним дослідженням важливої і з теоретичної, і з практичної точок зору проблеми щодо формування системи інструментів та методів управління виробничим потенціалом підприємства.

Структура роботи продумана і має певну логіку, що дозволило автору сконцентрувати увагу на ключових питаннях теорії і практики виробничого потенціалу та його ролі в системі управління розвитком підприємства.

Зміст розділів роботи засвідчує, що студентка опрацювала достатню кількість літературних джерел, залучила до аналізу значний фактичний та статистичний матеріал, виявила вміння його згрупувати, аналізувати і робити достатньо аргументовані узагальнення та висновки.

Рекомендації автора мають практичне спрямування. Усі розрахунки виконувались на основі звітності реально діючого підприємства з врахуванням сучасних умов діяльності та перспектив розвитку. Запропоновані заходи щодо напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» можуть бути використані на підприємстві. Розрахунки у роботі виконані із застосуванням комп'ютерних технологій оброблення статистичних матеріалів.

Позитивом роботи є те, що вона містить інформативно насичені таблиці, рисунки, які наочно ілюструють результати проведеного дослідження і посилюють змістовність роботи, засвідчують фахову підготовку студентки, володіння нею предметом дослідження.

Вище зазначене дозволяє зробити загальний висновок: дипломна робота виконана Загорною В.В. на належному теоретичному рівні та містить елементи практичної значимості, має самостійний і завершений характер, як за формою, так і за змістом відповідає вимогам вищої школи щодо дипломних робіт, заслуговує на позитивну оцінку і може бути рекомендованою до захисту.

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри
екологічного менеджменту
та підприємництва

КНУ імені Тараса Шевченка

Підпис

Засвідчую

п.с.тупник декана
Олена ЛЮБКИНА



Л.П. Гацька

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:29:59 17.02.2024

Назва файлу з підписом: _Диплом_Загорна_ЕМУз_22-1.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 1.0 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: _Диплом_Загорна_ЕМУз_22-1.docx
Розмір файлу без підпису: 1.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:29:59 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 17:13:50 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Загорна В.В._ЕМУз-22-1.docx.p7s
Розмір файлу з підписом: 52.0 КБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Загорна В.В._ЕМУз-22-1.docx
Розмір файлу без підпису: 34.8 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1901219816

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:52:17 19.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

АНОТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР»

Мета роботи - запропонувати обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар» з метою підвищення його конкурентоздатності та ефективності.

Завданнями роботи є: сформулювати визначення та охарактеризувати сутність виробничого потенціалу і управління виробничим потенціалом; описати методiku оцінки ефективності системи управління потенціалом; охарактеризувати організаційно-економічну структуру та стан виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»; дослідити практику управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та оцінити її ефективність; визначити основні напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ «Оскар».

Предметом дослідження є система теоретичних та методичних підходів до підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління виробничим потенціалом підприємства

Базою дослідження є ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

За результатами дослідження узагальнено теоретичні та практичні аспекти управління виробничим потенціалом та сформульовані рекомендації для ПрАТ «МЗМВ «Оскар» щодо запровадження на підприємстві інтегрованого підходу до управління виробничим потенціалом, за якого всі напрямки будуть реалізовуватись комплексно, синхронізовано з загальною системою управління підприємством.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем підвищення ефективності управління підприємством, та на базовому підприємстві для підвищення ефективності управління його виробничим потенціалом.

Дипломна робота містить 67 сторінок, 11 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел та літератури з 61 найменування, 4 додатки.

Ключові слова: виробничий потенціал, ресурсний потенціал, управління підприємством

Рік виконання дипломної роботи: 2023

Рік захисту роботи: 2024

SUMMARY

MANAGEMENT OF PRODUCTION POTENTIAL OF THE ENTERPRISE ACCORDING TO THE MATERIALS OF PJSC «MMWP «OSCAR»

The purpose of the work is to offer well-founded practical recommendations for improving the production potential management system of PJSC «MMWP «Oscar» in order to increase its competitiveness and efficiency.

The tasks of the work are: to formulate a definition and characterize the essence of production potential and management of production potential; describe the methodology for assessing the effectiveness of the potential management system; characterize the organizational and economic structure and state of production and economic activity of PJSC «MMWP «Oscar»; to investigate the practice of managing the production potential of PJSC «MMWP «Oscar» and evaluate its effectiveness; to determine the main directions of improving the management of the production potential of PJSC «MMWP «Oscar».

The subject of the study is a system of theoretical and methodical approaches to increasing the efficiency of management of the enterprise's production potential.

The object of research is the process of managing the production potential of the enterprise.

The basis of the research is PJSC «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar».

Based on the results of the study, theoretical and practical aspects of production potential management were summarized and recommendations were formulated for PJSC «MMWP «Oscar» regarding the introduction of an integrated approach to production potential management at the enterprise, under which all areas will be implemented comprehensively, synchronized with the general management system of the enterprise.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of increasing the efficiency of enterprise management, and at the base enterprise to increase the efficiency of management of its production potential.

The thesis contains 67 pages, 11 tables, 14 figures, a list of used sources and literature from 61 titles, 4 appendices.

Keywords: production potential, resource potential, enterprise management

The year of completion of the thesis: 2023

Year of job protection: 2024

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні та методичні засади управління виробничим потенціалом промислового підприємства	10
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури виробничого потенціалу підприємства	10
1.2. Методика оцінки ефективності управління виробничим потенціалом на підприємстві	18
Розділ 2 Аналітична оцінка управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ «Оскар»	25
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ Оскар»	25
2.2. Аналіз системи управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ Оскар» та оцінка її ефективності	39
Розділ 3 Напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ «Оскар»	50
Висновки	58
Список використаних джерел та літератури	61
Додатки	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах конкурентної економіки кожне підприємство, що виходить на ринок, ставить собі за мету масштабування діяльності, завоювання нових ринків і максимізацію прибутку. Це потребує чіткого розуміння поточних можливостей бізнесу і збалансування їх з прогнозованими векторами динаміки зовнішніх чинників впливу. В цих умовах дослідження фінансового, кадрового, ресурсного, і в першу чергу – виробничого потенціалу підприємства набуває першочергового значення, визначає актуальність обраного напрямку дослідження і аргументує вибір теми кваліфікаційної роботи.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Науковому аналізу проблем і напрямків модернізації системи управління виробничим потенціалом підприємства в сучасній українській економічній науці приділяється значна увага. Зокрема, питанням оцінки ефективності використання виробничого потенціалу присвячені роботи Андрійчука В.Г., Браславської О.В., Гурочкіної В.В., Плікус І.Й. Теоретичні засади та методологію управління виробничим потенціалом досліджували Дикань В.В., Гаєвська Л.М., Жук Є.О., Круш П.В., Мацко Н.Г. Галузеві особливості формування і розвитку потенціалу підприємств висвітлені в роботах Руденко С.В., Сейсебаєвої Н.Г., Сугоняко Д.О., Тарасюка Г.М. та ін.

Разом з тим, динамічність ринкового середовища в сучасних умовах, зростаюча кількість та мінливість чинників, що впливають на діяльність підприємства, вимагає постійного моніторингу і переосмислення загроз та можливостей підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, в тому числі – за рахунок формування дієвої та гнучкої системи управління.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є – обґрунтування теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «МЗМВ Оскар».

Для досягнення мети в роботі визначені такі *завдання*:

- сформулювати визначення та охарактеризувати сутність виробничого потенціалу і управління виробничим потенціалом;
- описати методику оцінки ефективності системи управління потенціалом на підприємстві;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру та стан виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МВЗВ Оскар»
- дослідити практику управління виробничим потенціалом ПрАТ «МВЗВ Оскар» та оцінити її ефективність;
- визначити основні напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ПрАТ «МВЗВ «Оскар».

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим потенціалом підприємства

Базою дослідження є ПрАТ «МВЗВ «Оскар».

Предметом дослідження є система теоретичних та методичних підходів до підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Методи дослідження. При написанні даної дипломної роботи використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукових досліджень, в тому числі для обґрунтування теоретичних засад управління виробничим потенціалом застосовано методи узагальнення, систематизації, компаративного аналізу. Для характеристики стану фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МВЗВ «Оскар» – методи аналізу, синтезу, дедукції, а також методи статистичного аналізу. Збір фактів, спостереження, вимірювання, діагностування дали можливість зробити оцінку ефективності управління виробничим потенціалом. Для виявлення напрямів вдосконалення системи управління використовувались методи групування, інтерполяції, формалізації та узагальнень.

Науково-практична значимість отриманих результатів полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до визначення сутності,

структури та механізму реалізації виробничого потенціалу підприємства. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління виробничим потенціалом мають практичне значення і можуть бути застосовані на ПрАТ «МЗМВ «Оскар» для підвищення ефективності виробничої діяльності та зростання конкурентоздатності підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові документи України та міжнародної законодавчої бази, офіційні матеріали Державної служби статистики України, бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства, монографії, дослідження й матеріали конференцій, публікацій у друкованих та електронних економічних виданнях, дані, отримані автором у результаті особистого дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг складає 67 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел містить 61 найменування. Матеріали роботи містять 11 таблиць, 14 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури виробничого потенціалу підприємства

Визначення поняття «потенціал» має надзвичайно широке трактування і використовується у різних сферах діяльності. Етимологічно слово походить від латинського *potentia*, тобто «сила, напруга, потужність», або від французького слова «*potentiel*», що перекладається як «здатний» [51]. Вперше наукове використання терміну зустрічається у фізиці, хоча загальнонаукове тлумачення потенціалу як «сукупності усіх наявних можливостей, засобів у будь-якій сфері» пояснює його широке застосування не тільки в точних, а й в гуманітарних науках та в економіці з огляду на те, які саме засоби, запаси та можливості мають на увазі.

Найбільш поширене трактування потенціалу в економічній науці – це наявні у господарюючого суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [18]. Економічний потенціал підприємства в такому розумінні є основою його перспективного розвитку і визначає максимізацію тривалості та результативності ринкового життя підприємства за рахунок оптимізації використання усіх наявних та потенційно доступних ресурсів. З цієї точки зору, за визначенням Скроробагатої Л.В., економічний потенціал підприємства можна охарактеризувати як «сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів та їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси у заданих межах ризику з метою набуття економічної вигоди» [48].

Економічний потенціал підприємства – комплексне поняття, що включає в себе об'єкту (сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових і природних ресурсів, які застосовуються чи можуть бути застосованими в

господарській діяльності підприємства), та суб'єкту (здатність працівників забезпечувати здійснення виробничого процесу і досягнення поставлених цілей в умовах оптимально ефективного використання ресурсів) складові [14] (рис.1.1).

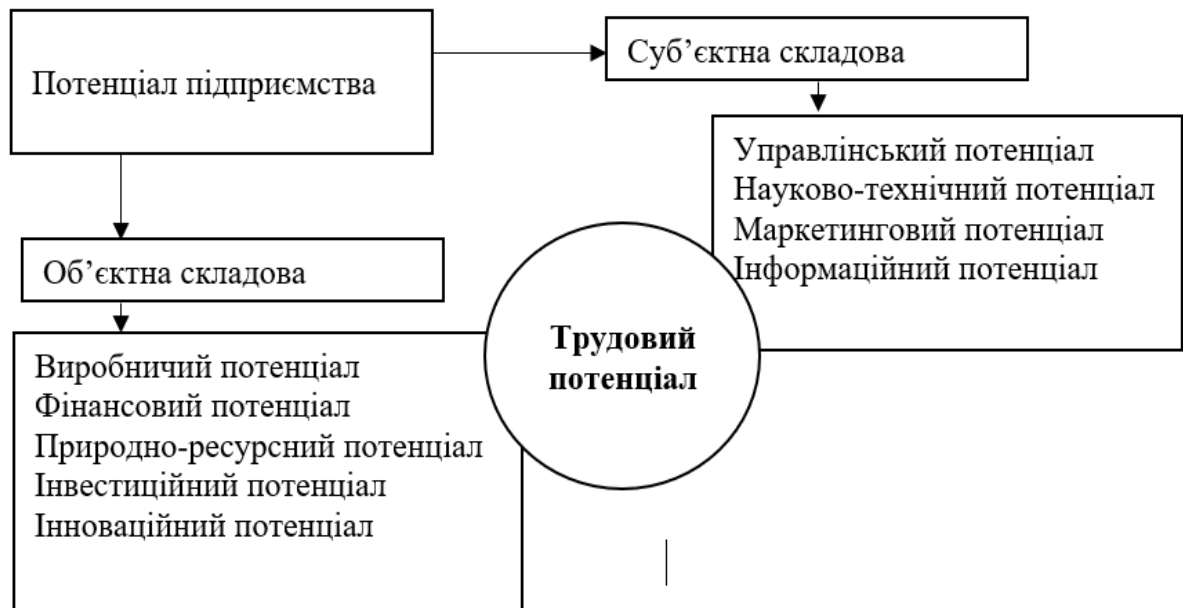


Рис. 1.1. Об'єктно-суб'єктна структура потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [14]

В структурі потенціалу підприємства виробничий потенціал є основоположною складовою, яка відображає його реальні на зараз та можливі в майбутньому способи залучення та використання чинників виробництва для отримання максимально можливого економічного результату. Виробничий потенціал є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність, ефективність та сталість розвитку підприємства, так як включає в себе сукупність ресурсів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Виробничий потенціал підприємства може бути визначений як сукупність усіх ресурсів, які доступні для підприємства, включаючи

матеріальні, фінансові, людські, технологічні та інформаційні ресурси. Це також включає здатність підприємства ефективно використовувати ці ресурси для виробництва товарів та послуг. Однак, існує низка різноманітних наукових підходів та теорій, які пропонують різні способи визначення та оцінки виробничого потенціалу, зокрема:

Системний підхід до визначення виробничого потенціалу базується на розгляді підприємства як єдиної системи, де всі елементи взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільної мети. Один з ключових представників цього підходу - Людвіг фон Берталанфі, засновник загальної теорії систем, який вважає, що системний аналіз дозволяє глибше зрозуміти організаційні структури та процеси. Концепції Берталанфі можна знайти в його праці "Загальна теорія систем: критичний огляд" [53]. Професор Василь Гецько, відомий український економіст, у своїх працях також акцентує увагу на системному аналізі організаційних структур підприємств. У своїй книзі "Системний аналіз економічних процесів" він розглядає підприємство як складну систему, де важливо забезпечити гармонійну взаємодію всіх елементів для досягнення ефективності та продуктивності

Ресурсний підхід зосереджений на важливості ресурсів, які має підприємство, і їхньому впливові на конкурентоспроможність та успіх. Відомий представник цього підходу - Едіт Пенроуз, авторка книги "Теорія росту фірми", в якій досліджується, як різні ресурси впливають на здатність фірми до росту та розвитку [54]. Пенроуз вважає, що не тільки кількість, але й якість ресурсів, а також їх ефективне використання є ключовими для успіху підприємства. Ресурсний підхід домінує в працях таких видатних українських вчених, як І. Лукінов, А. Онищенко, Б. Пасхавер, Д. Черніков, Д. Шевченко, Ю. Сазонов та ін. Зокрема, І. Лукінов, даючи визначення потенціалу, говорить про те, що він характеризується кількістю та якістю ресурсів, якими володіє та або інша господарча система [52]

Результативний підхід при розгляді виробничого потенціалу надає перевагу можливості отримати в перспективі максимальний результат за

певних умов при врахуванні дії зовнішніх та внутрішніх чинників. Цього підходу дотримуються Б. Мочалов, Л. Ревуцький, Є. Лапіна, Б. Бачевський, С. Степаненко. Наприклад, на думку С. Степаненка, потенціал підприємства характеризується обсягом виробництва матеріальних благ та послуг, які можна досягнути в перспективі, при оптимальному використанні наявних ресурсів [49].

Стратегічний підхід до визначення виробничого потенціалу зосереджується на розробці та виконанні довгострокових стратегій підприємства. Майкл Портер, автор книги "Конкурентна стратегія", є одним із найвідоміших представників цього підходу. Портер розробив модель п'яти конкурентних сил, яка допомагає аналізувати індустрію та формувати стратегії для досягнення конкурентних переваг на основі внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства. Професор Сергій Литовченко зробив значний внесок у дослідження стратегічного розвитку підприємств. Його праці, зокрема "Стратегічне управління підприємством", надають глибокий аналіз того, як стратегічне планування та управління можуть вплинути на розвиток виробничого потенціалу підприємств.

Інноваційний підхід акцентує увагу на важливості інновацій для розвитку виробничого потенціалу. Йозеф Шумпетер, один із піонерів вивчення інновацій, у своїй праці "Теорія економічного розвитку" підкреслює роль інновацій та підприємництва у економічному зростанні. За Шумпетером, інноваційний потенціал підприємства є ключовим для його здатності розвиватися та підтримувати конкурентоспроможність.

Екологічний підхід відображає сучасне розуміння необхідності сталого розвитку та відповідального використання ресурсів. Аморі Ловінс, співавтор книги "Природний капіталізм: Створення наступного промислового перевороту", розглядає виробничий потенціал з точки зору екологічної стійкості та ефективного використання ресурсів. Ловінс вважає, що інтеграція екологічних аспектів у стратегічне планування підприємств є необхідною для досягнення довгострокового успіху в сучасному світі.

Інтегрований підхід поєднує елементи різних теорій і підходів, надаючи комплексний погляд на виробничий потенціал підприємства. Професор Роберт Грант у своїй книзі "Сучасний стратегічний аналіз" використовує інтегрований підхід, поєднуючи аналіз внутрішніх ресурсів компанії з аналізом зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на розвиток виробничого потенціалу

Таким чином, проаналізувавши наведені точки зору, ми можемо сформулювати власне визначення.

Виробничий потенціал підприємства – це реальний і можливий результат економічної діяльності суб'єкта господарювання, що базується на оптимальному співвідношенні використання всіх наявних і потенційно доступних ресурсів підприємства, перетворення їх у виробничому процесі у фактори виробництва за умов інноваційного застосування з врахуванням впливу всіх зовнішніх та внутрішніх чинників.

Отже, виробничий потенціал підприємства є сукупністю ресурсів, наданих в його розпорядження, та здатністю отримати за їх допомогою максимальний результат. Як стверджує Ю.Карась, «основне призначення виробничого потенціалу підприємства полягає в створенні нової вартості, а його елементи повинні цілеспрямовано адаптуватися до умов існування підприємства. Це призначення він зможе виконати тільки в тому випадку, коли прийнята їм матеріально-натуральна форма і кількісне співвідношення його складових зроблять його здатним створювати додану вартість. Тобто коли склад і характеристики елементів виробничого потенціалу відповідають і визначаються параметрами продукції, що виготовляється» [22].

Структура виробничого потенціалу підприємства зображена на рис. 1.2.

Виробничий потенціал підприємства постійно зазнає впливу з боку зовнішнього середовища (включаючи технологічні зміни, глобалізацію, економічні коливання, а також екологічні та соціальні виклики), та внутрішніх особливостей управлінської системи. Адаптація до цих змін вимагає

гнучкості, інноваційного підходу та здатності швидко реагувати на змінні умови ринку.

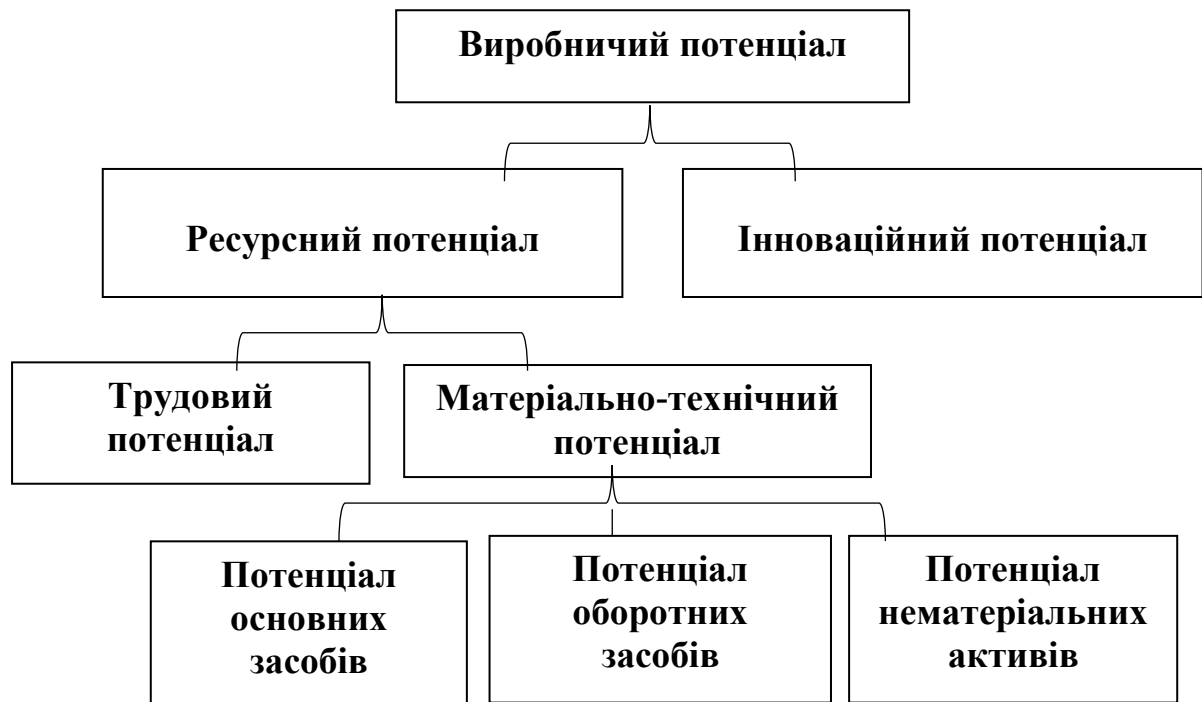


Рис. 1.2. Структура виробничого потенціалу підприємства*

**Джерело: розроблено автором*

Розглянемо більш докладно вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування та реалізацію виробничого потенціалу підприємства.

Зовнішні чинники:

1. Економічне середовище: Наприклад, висока інфляція може збільшити вартість сировини, впливаючи на собівартість продукції. З іншого боку, сприятливі процентні ставки можуть полегшити доступ до кредитів для інвестицій у нові технології або розширення виробництва.

2. Політико-правове середовище: Зміни у законодавстві, як-от екологічні норми, можуть змусити підприємства інвестувати у більш чисті технології, впливаючи на їх виробничі витрати і методи.

3. Технологічні зміни: Технологічні інновації можуть покращити продуктивність, знизити витрати та збільшити якість продукції. Наприклад, автоматизація може знизити потребу в ручній праці та зменшити помилки.

4. Ринкова динаміка: Зміна попиту споживачів може змусити підприємства адаптувати свої виробничі лінії до нових продуктів. Наприклад, зростання популярності електромобілів може вимагати від автовиробників зміни виробничих потужностей.

5. Соціально-культурні зміни: Суспільний акцент на сталому розвитку може змусити підприємства інвестувати у екологічно чисті технології або переходити на виробництво екологічних продуктів.

Внутрішні чинники:

1. Стратегічне планування: Добре розроблена стратегія може допомогти підприємству визначити, куди краще інвестувати ресурси для розширення виробничих можливостей або вдосконалення процесів.

2. Управління ресурсами: Ефективне розподілення фінансових та матеріальних ресурсів може забезпечити, що виробництво працює без затримок та економічно ефективно.

3. Організаційна культура та структура: Культура, яка сприяє інноваціям, може стимулювати співробітників до пошуку нових способів поліпшення виробничих процесів, що підвищує ефективність та якість.

4. Лідерство та управління: Сильне лідерство може направляти команду до досягнення виробничих цілей, ефективно вирішувати проблеми та адаптуватися до змін.

5. Інновації та дослідження: Інвестиції у дослідження та розробки можуть привести до створення нових продуктів або покращення існуючих, що збільшує ринкову конкурентоспроможність.

6. Внутрішні процеси та процедури: Постійне вдосконалення внутрішніх процесів, як наприклад, управління ланцюгами поставок, може знизити витрати та підвищити ефективність.

Кожен із цих чинників взаємодіє з виробничим потенціалом підприємства, впливаючи на його здатність до росту, інновацій та ефективності у відповідності до зовнішніх та внутрішніх умов.

Розвиток виробничого потенціалу підприємства залежить від його

здатності до інновацій, оптимізації ресурсів та модернізації процесів. Це може включати впровадження новітніх технологій, розвиток навичок та компетенцій працівників, а також покращення управлінських практик. Особлива увага приділяється сталому розвитку та соціальній відповідальності, оскільки вони стають все більш важливими у глобальному бізнес-середовищі.

Аналіз різноманітних теоретичних підходів до визначення виробничого потенціалу підприємства дозволяє глибше зрозуміти його сутність та значення у сучасному бізнес-контексті. Врахування системного, ресурсного, результативного та стратегічного підходів є ключовим для розробки ефективних стратегій управління та розвитку виробничого потенціалу. Сучасні виклики та тенденції, такі як цифровізація, глобалізація та сталий розвиток, вимагають від підприємств бути гнучкими, інноваційними та соціально відповідальними. Розвиток виробничого потенціалу, таким чином, є не тільки шляхом до підвищення ефективності та продуктивності, але й засобом досягнення сталого розвитку та довгострокового успіху підприємства.

1.2. Методика оцінки ефективності управління виробничим потенціалом на підприємстві

Як і будь-яка складна економічна система, виробничий потенціал для своєї максимальної реалізації потребує постійної уваги керівництва підприємства та здійснення ним ефективного цілеспрямованого управління.

Управління виробничим потенціалом ми можемо розглядати як підготовку, прийняття та реалізацію рішень щодо оцінки виробничого потенціалу, рівня його використання та нарощування відповідно до визначених цілей, розробку стратегії підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності на основі використання відповідних методів, функцій, цілей та завдань організації процесу виробництва.

Об'єктом управління є стан виробничого потенціалу підприємства, який визначається широким спектром питань його фінансово- господарської діяльності. Тому мета управління виробничим потенціалом полягає у забезпеченні його оптимального використання та планомірного розвитку.

Менеджмент підприємства повинен реалізувати цю мету за допомогою систематичного здійснення різноманітних заходів, що впливають на величину потенціалу та ефективність його використання, керуючись нормативно-правовими документами, як на підприємстві в цілому, так і в його підрозділах, службах, на ділянках, робочих місцях. Сутність управління потенціалом підприємства визначається складом методів та функцій, що здійснюються в ході цих заходів при підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Управління потенціалом – складова частина процесу стратегічного управління підприємством. При цьому основні етапи управління потенціалом органічно включаються до етапів стратегічного управління фірми, і в цілому ефективність та прогресивність сформованої на підприємстві системи управління визначає якість та результативність управління формуванням та розвитком виробничого потенціалу, перетворюючись на процес постійного

вибору найбільш ефективних напрямів покращення виробничої діяльності, зростання прибутковості та підвищення рівня конкурентоздатності підприємства.

Ми погоджуємось з думкою Ж.В.Доможилкіної, що «Управління виробничим потенціалом варто розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої потрібно здійснювати в логічній послідовності: планування виробничої програми; організування роботи служб та цехів з метою виконання поставлених завдань; мотивування суб'єктів, які безпосередньо чи побічно впливають на виробничий процес; контролювання рівня якості виготовленої продукції і виконання виробничої програми загалом, регулювання виявлених проблем та недоліків» [17].

З цієї точки зору ми можемо розглядати систему управління виробничим потенціалом підприємства як певну сукупність елементів, що забезпечують виконання управлінських функцій та включають в себе об'єкт управління, ціль, підцілі та альтернативи, зв'язки між ними, інструменти впливу на елементи управління, а також процеси та ресурси, що забезпечують поступальний розвиток підприємства (рис.1.3).

Елементи системи управління виробничим потенціалом	
Об'єкт управління	Виробничий потенціал підприємства
Мета управління	Розвиток об'єкта управління
Критерії	Система показників контролю за станом ОУ
Суб'єкти	Елементи виробничого потенціалу
Ресурси управління	Матеріальні, фінансові, організаційний
Методи управління	Засоби управлінського впливу

Рис. 1.3. Сукупність елементів системи управління виробничим потенціалом підприємства та їх зміст*

*Джерело: розроблено автором

Злагоджена взаємодія елементів системи управління виробничим потенціалом формує єдиний механізм, що має свої функції, форми, методи, важелі та інструменти (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства*

Характеристики механізму управління виробничим потенціалом підприємства					
Функції	Планування і прогнозування виробничого процесу, кошторису, роботи зі <u>стейкхолдерами</u>	Організація процесу виробництва та оптимального використання ресурсів	Аналіз ринкової ситуації та використання ресурсів в попередніх періодах	Мотивація та моральне стимулювання працівників	Контроль за виробничим процесом, якістю продукції, поточний і підсумковий облік
Форми	Управління виробничими ресурсами			Управління трудовими ресурсами	
Методи	Адміністративно-контрольні, економічні, <u>соціально-психологічні</u>				
Важелі	Стимули	Матеріальне і моральне стимулювання			
	Санкції	Адміністративна, матеріальна і кримінальна відповідальність			

*Джерело: Складено автором на основі [19].

В роботі А. Е. Воронкової і В. П. Пономарьова [60] запропонована формалізована модель механізму управління виробничим потенціалом підприємства як окремим особливоим об'єктом управління, що потребує формування сфокусованої системи управління.

У формалізованому вигляді механізм управління виробничим потенціалом можна представити у вигляді формули 1.1 [60]:

$$F = (ob, am, cr, el, in, rs) \quad (1.1)$$

де: F – механізм управління виробничим потенціалом підприємства;

ob – об'єкт управління;

am – цілі функціонування;

- cr – критерій діяльності;
- el – елементи управління і їх взаємозв'язки;
- in – інструменти впливу на елементи управління;
- rs – забезпечуючі ресурси.

В такому вигляді ми можемо розглядати механізм управління виробничим потенціалом як результуючу функцію взаємодії всіх елементів системи управління, в якій кожна категорія є елементом механізму управління виробничим потенціалом.

В реальному житті механізм управління завжди максимально індивідуальний, побудований відповідно до реалій конкретного підприємства і спрямований на досягнення його цілей шляхом впливу на чинники, які забезпечують їх досягнення. Він реалізується за допомогою конкретних ресурсів, які має підприємство, і з врахуванням тієї реальної ситуації, в якій знаходиться саме підприємство. Наскільки різноманітна конфігурація факторів, що впливають на підприємство, настільки індивідуалізованим і різноманітним повинен бути механізм управління. [60].

Тому вихідними елементами для побудови механізму управління виробничим потенціалом є специфічні характеристики об'єкта управління та його бачення цілей, напрямків та масштабів розвитку.

На їх основі поетапно вибудовується вся система управління виробничим потенціалом. На рис. 1.4 відображено процесний підхід до побудови системи управління, за якого останнє розглядається як послідовний процес виконання функцій менеджменту з їх адаптацією до умов ринку, стану підприємства та лідерських здібностей керівництва. Процес має циклічний характер і постійно вдосконалюється в кожному циклі на основі даних контролю і постійного моніторингу стану виробничого потенціалу.

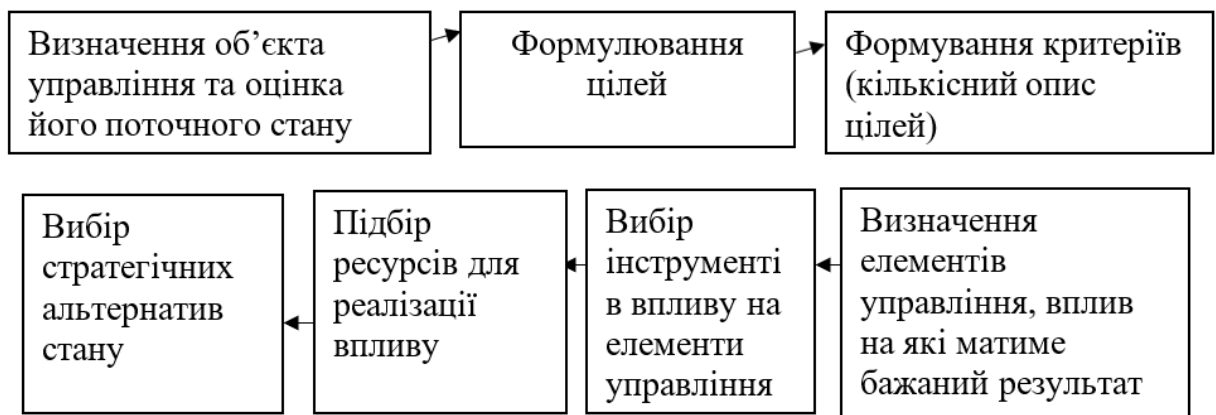


Рис.1.4. Етапи управління виробничим потенціалом підприємства*

Джерело: розроблено автором на основі 60

Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства може включати кілька ключових етапів та методів:

1. Аналіз виробничих ресурсів: Цей етап передбачає оцінку всіх ресурсів, які підприємство використовує для виробництва товарів або послуг. Це включає обладнання, матеріали, фінансові ресурси та людський капітал.
2. Оцінка ефективності використання ресурсів: Тут аналізуються такі показники, як коефіцієнт використання обладнання, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції та інші. Це допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси.
3. Оцінка фінансових результатів: Важливим елементом є аналіз фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів та інші. Це показує загальну економічну ефективність управління виробничим потенціалом.
4. SWOT-аналіз: Цей аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це важливо для розробки стратегії ефективного управління.
5. Оцінка конкурентоспроможності: Оцінка позицій підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами також є важливою. Це включає аналіз цінової політики, якості продукції, інновацій та інших факторів.

6. Використання балансового методу: Балансовий метод передбачає оцінку співвідношення між витратами на виробництво та вартістю готової продукції, що дозволяє визначити економічну ефективність виробничих процесів.

7. Залучення зовнішніх консультантів або експертів: Для більш об'єктивної оцінки може бути корисним залучення зовнішніх консультантів, які можуть надати незалежний погляд на ефективність управління підприємством.

8. Використання інноваційних методів управління: Це може включати застосування сучасних інформаційних технологій, впровадження нових методів мотивації працівників, вдосконалення процесів управління запасами тощо.

Кожен з цих етапів вимагає системного підходу і регулярного аналізу, щоб забезпечити постійне покращення та оптимізацію виробничого потенціалу підприємства. Об'єднує всі ці методи те, що в їх основі лежить процес оцінки та аналізу величини, стану, динаміки, перспектив розвитку виробничого потенціалу підприємства, який дає можливість оцінити ефективність управлінських рішень, які були застосовані до виробничої системи. В той же час про ефективність управління виробничим потенціалом може свідчити порівняння фактичної величини виробничого потенціалу з запланованою, аналіз його динаміки протягом кількох періодів та інші показники.

Таку методику оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства, що базується на ресурсному підході, ми застосуємо в даній роботі.

Відповідно до цієї методики, використаємо показники, за допомогою яких визначимо стан, динаміку та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства. Орієнтовний перелік можливих показників зображено в додатку А.

Для кожного із зазначених в таблиці показників можна визначити

нормативне значення (середнє по галузі або визначене експертним методом) та бажану для підприємства тенденцію динаміки цього показника.

Ефективність використання виробничого потенціалу визначимо за допомогою бального методу оцінювання. Для цього по кожній складовій виробничого потенціалу в залежності від значення визначених коефіцієнтів та їх порівняння з нормативними показниками призначимо певну кількість балів:

критично низький рівень ефективності використання ресурсу – 1 бал; незадовільний – 2 бали; задовільний – 3 бали; високий – 4 бали.

Після цього визначимо середнє значення по кожній групі: розрахуємо ефективність використання основних засобів, оборотних засобів, нематеріальних активів, трудового та інноваційного потенціалу. Результати візуалізуємо за допомогою пелюсткової діаграми (див. рис.1.5)



Рис. 1.5. Ефективність використання виробничого потенціалу за окремими складовими*

*Джерело: розроблено автором на основі [13].

Розглянутий вище метод оцінки використання виробничого потенціалу підприємства за його окремими складовими можна взяти за основу оцінки ефективності управління виробничим потенціалом, так як отримані результати чітко вказують як на сильні та слабкі сторони системи управління, так і на напрямки необхідного посилення управлінського впливу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «МЗМВ ОСКАР»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПРАТ «МЗМВ Оскар»

Цілюща моршинська вода відома в Україні та у світі ще з XIX століття, а саме - з 1879 року, коли було виявлено чотири природних джерела, що давали смачну та збалансовану за мінеральним складом воду, яка ідеально підходить для щоденного вживання [38]. Навколо моршинських джерел почали з'являтися зони відпочинку, і вже в 1920-1930 роках курортна справа в Моршині набула бурхливого розвитку. Зі зростанням попиту розбудовувалась передова на той час інфраструктура: були введені в дію водолікарня, грязелікарня, інгаляторій, бювет мінеральних вод та розпочато будівництво «Мармурового палацу».

Промислове виробництво мінеральних вод в Моршині започатковане в 1995 році. Саме тоді був заснований завод «Оскар», що розпочав розлив Моршинської мінеральної води. За 30 років свого існування Моршинський завод мінеральних вод став одним з найбільших українських виробників і зайняв значуще місце на ринку напоїв України. Основна діяльність заводу полягає у видобутку, бутілюванні та розповсюдженні мінеральної води. Води, що добуваються заводом, відрізняються унікальним мінеральним складом, чим завдячують геологічним особливостям, географічному розміщенню регіону та особливій відповідальній позиції керівництва заводу: "Оскар" акцентує увагу на високій якості своєї продукції, використовуючи сучасні технології фільтрації та очищення води, а також підтримує строгі стандарти якості. На ПРАТ «МЗМВ»Оскар» розроблена і впроваджена система управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9000. Сертифікацію компанія пройшла ще влітку 2001 року і постійно підтверджує її до цього часу [38]. Важливим є те, що, окрім високої якості продукції, сертифікація по ISO 9000 гарантує високу кваліфікацію менеджерів

підприємства й персоналу.

Компанія постійно і досить активно працює над розширенням асортименту продукції, включаючи різноманітні види мінеральних вод з різним ступенем мінералізації. На сьогодні вона є власником 91 торгової марки безалкогольних напоїв, що дозволяє задовольнити потреби широкого кола споживачів.

МЗМВ «Оскар» входить до складу групи підприємств «IDS Group Ukraine», яка є найбільшим національним виробником та визнаним експертом з питань якості природних мінеральних вод, що видобуваються в заповідних регіонах України [38, 47, додаток В]. До цієї групи також входять Миргородський завод мінеральних вод, Трускавецький завод мінеральних вод, ЗАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ІДС) і ВАТ «Нова». IDS Group Ukraine займає частку біля 40% українського ринку бутильованої питної води, з них близько 29% — це "Моршинська". Найбільші конкуренти компанії - "Аква-Еко" (ТМ "Трускавецька") та "Карпатські мінеральні води" (ТМ "Карпатська джерельна") займають відповідно 13% та 8% ринку (рис.2.1).

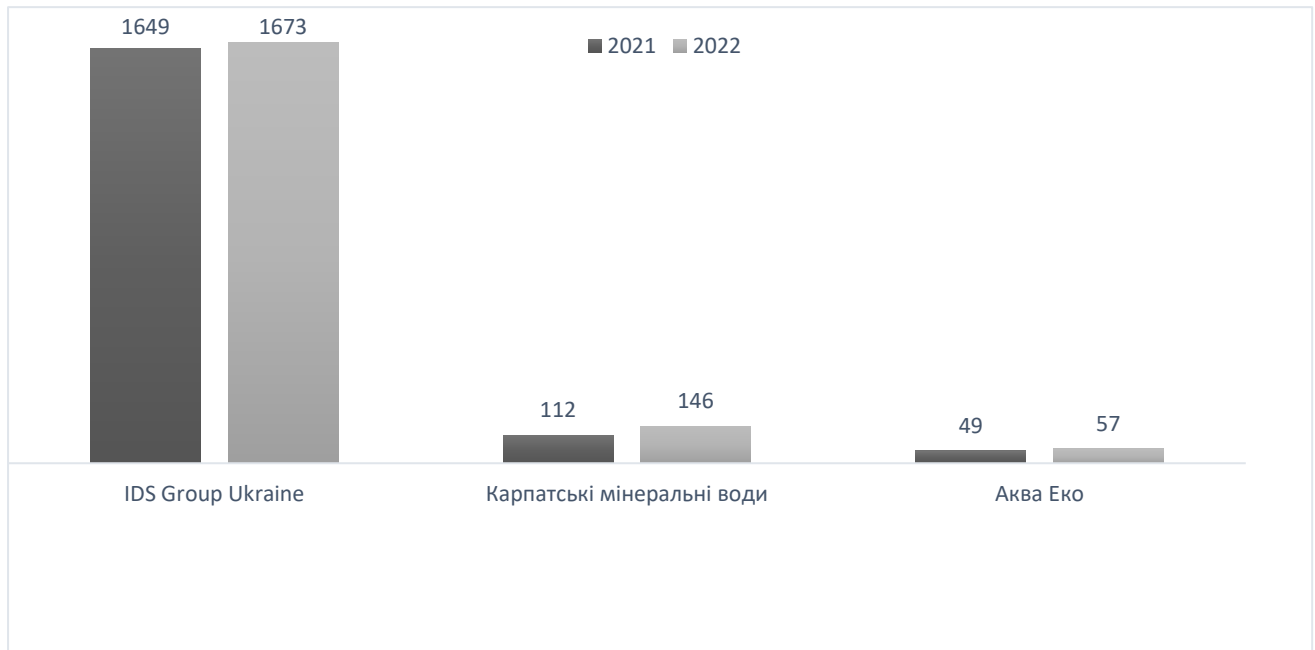


Рис. 2.1. Річна виручка провідних виробників мінеральної води (млн грн)*

*Джерело: [61]

В 2022р., з початком повномасштабного вторгнення, МЗМВ «Оскар», як і інші компанії, стикнувся з широким розмаїттям безпекових, економічних, соціальних та інших проблем:

1. Істотні зміни обсягу та структури ринку: приблизно 30 відсотків падіння порівняно з минулим роком; понад 1/3 громадян виїхали за кордон (це переважно цільова аудиторія компанії – жінки, мами з дітьми); з'явилися окуповані території та території, куди неможливо завезти воду; змінилась структура споживання бутильованої води (упав попит на воду в маленьких упаковках, вдвічі впали продажі на АЗС та в аптеках, і більш ніж у два рази – в закладах громадського харчування).

2. Втрата виробництва, що знаходиться на тимчасово окупованих територіях (зокрема, одне з виробництв у Херсонській області повністю зупинили та законсервували, виплативши зарплати працівникам за кілька місяців наперед).

3. Руйнування інфраструктури партнерів (розбомблений партнер у Харкові, повністю знищений завод склотари в Гостомелі).

4. Порушення логістики. Були перерізані шляхи як забезпечення необхідними матеріалами, так і шляхи поставок продукції партнерам. Через паливну кризу та збої в ланцюгах постачання сировини й матеріалів було значне зростання логістичних витрат та собівартості виробництва.

5. Збільшилась вартість палива, перевезень, доступність транспорту.

6. В цілому в 2022р підприємства IDS Ukraine мали консолідований чистий збиток у 146,7 млн грн проти чистого прибутку у 523,1 млн грн, який отримали у 2021 році. Скоригований показник EBITDA склав 226,8 млн грн, що утричі менше, ніж у 2021 році.

Війна виявила і інші проблеми компанії.

Загалом корпоративна структура IDS Ukraine доволі складна і заплутана. Моршинський та Миргородський заводи входять до складу групи IDS Ukraine через кіпрську компанію International distribution systems limited. Як виявили правоохоронні органи, серед бенефіціарів цих компаній перебували російські

олігархи Міхаїл Фрідман та Герман Хан. Через це в червні 2022 року Бюро економічної безпеки арештувало корпоративні права «Моршинської», які належали російським олігархам. За даними правоохоронців, російські бізнесмени намагалися уникнути санкцій та планували фіктивно передати правовласництво третім особам, перевівши активи з України. Загалом арештували активи в розмірі 53,4 млн грн.[36]

Після арешту менеджмент IDS Ukraine пропонував націоналізувати підприємство, щоб "його зберегти". Проте в березні 2023р. Національне агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) оголосило управителя для арештованих активів групи IDS Ukraine - компанію «Карпатські мінеральні води», яка є прямим конкурентом МЗМВ «Оскар» і має всього один завод на Львівщині – у селі Струтин Золочівського району. Нещодавно компанія заявила про відновлення будівництва другого заводу мінеральних вод в області біля нової свердловини.

Арешт корпоративних прав і торгових марок не зупинив операційної діяльності МЗМВ «Оскар». Наразі підприємство працює у штатному режимі «поза сезоном». З огляду на сезонне зниження попиту, Моршинський завод завантажено на 40% максимальної потужності. Зменшення використання виробничих потужностей загалом є типовим для цієї пори року.

Не дивлячись на негаразди, станом вже на 30 вересня 2022 р. компанія вже мала позитивний власний капітал та позитивний робочий капітал. Зараз основні бренди компанії зберігають майже довоєнні позиції – 37% ринку. Відновилось виробництво негазованої мінеральної води «Миргородська Лагідна». Ця необхідність виникла через гуманітарну катастрофу в деяких областях України й потребу в збільшенні обсягів виробництва. Водночас продовжується впровадження проекту запуску нової виробничої лінії в Моршині для розливу нових продуктів. Компанія і надалі вчасно сплачує усі належні податки та збори до бюджету України. Від початку 2022 року до державного та місцевих бюджетів надійшло 504,7 млн грн (включно із єдиним соціальним внеском 108,6 млн грн).

Керівництво вжило заходів для підтримання позитивного операційного прибутку, щоб забезпечити стабільну діяльність підприємств, виплати зарплат, своєчасні розрахунки з постачальниками. Для цього довелося підвищити ціни, зменшити витрати, зупинити нові інвестиційні проєкти, реструктуризувати борги з частиною кредиторів, оптимізувати організаційну структуру[58]

Результатом оптимізації на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» стала модернізована лінійно-функціональна організаційна структура управління. Оскільки це акціонерне товариство, то вищим органом його управління є Загальні збори акціонерів, діяльність яких регламентується Статутом заводу. Акціонери делегують свої повноваження щодо управління підприємством Генеральному директору. Він є одноосібним виконавчим органом, що забезпечує виконання рішень зборів акціонерів. У період між Загальними зборами акціонерів контроль за виконанням їх рішень та за діяльністю Генерального директора здійснює Наглядова Рада у складі 3 чоловік, яка обирається на 5 років. Підконтрольною загальним зборам акціонерів та Наглядовій Раді є також Ревізійна комісія. Вона здійснює нагляд за фінансово-господарською діяльністю підприємства і має право проводити перевірки та службові розслідування у випадку виявлення порушень.

Організаційна структура ПрАТ«Оскар» зображена на рис.2.2. Відзначимо, що те, якою буде організаційна структура підприємства, значною мірою залежить від виробничої структури. Остання є формою організації виробничого процесу підприємства.

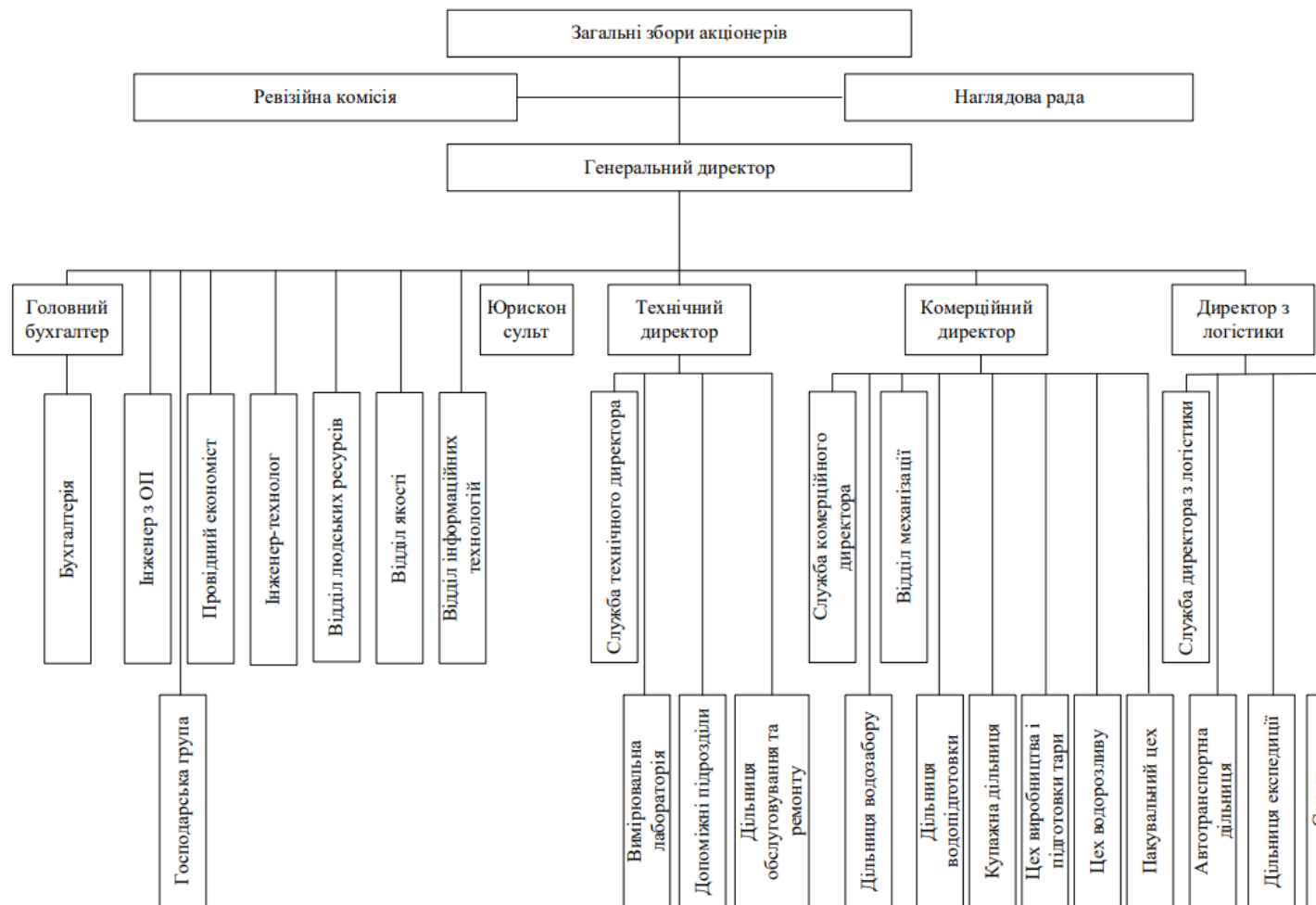


Рисунок 2.2 Організаційна структура управління ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

Виробнича структура ПрАТ «МЗМВ «Оскар» включає в себе виробничі цехи, допоміжні підрозділи та обслуговуючі господарства, в тому числі: (1) добування мінеральної води за допомогою свердловин, які дістають воду з підземних джерел; (2) оробка та фільтрація, щоб видалити можливі домішки та забезпечити відповідність води стандартам якості; (3) лабораторний контроль якості води, щоб гарантувати безпечність та лікувальні властивості продукту.; (4) автоматизований розлив води у пляшки різного об'єму; (5) упаковка за допомогою автоматичних ліній та маркування; (6) складське зберігання готової продукції; (7) логістика та дистрибуція (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Виробнича структура ПрАТ «МЗМВ «Оскар»*

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [35]

Економічні результати діяльності Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар" є свідченням їх успішної адаптації до змін на ринку та ефективності управління наявним потенціалом підприємства. Вони відображають здатність

менеджменту компанії швидко і правильно реагувати на виклики, інноваційно підходити до виробництва та маркетингу, а також підтримувати стійке зростання та розвиток.

Динаміку результуючих показників діяльності ПрАТ МЗМВ «Оскар» за 2019-2022 рр відображено в табл.2.1 та на рис.2.4. (Тут і далі розрахункові дані за матеріалами фінансової звітності підприємства).

Таблиця 2.1

Динаміка результуючих показників діяльності
ПрАТ МЗМВ «Оскар» за 2019-2022 рр., (тис. грн.)*

Показник	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 /2021	
					абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	849443	1215815	1649190	1673480	24280	1,47
2. Обсяг виробництва продукції	449597	502001	389687	328895	-60792	-15,6
3. Собівартість реалізованої продукції	777587	1076274	1396685	1468387	71702	5,13
4. Фінансовий результат до оподаткування	66225	108829	159406	5922	-153484	-96,3
5. Чистий прибуток (збиток)	59711	94135	123367	4450	-118917	-95,3

Джерело: розраховано автором за даними [47]

Для наочності зобразимо дані графічно.

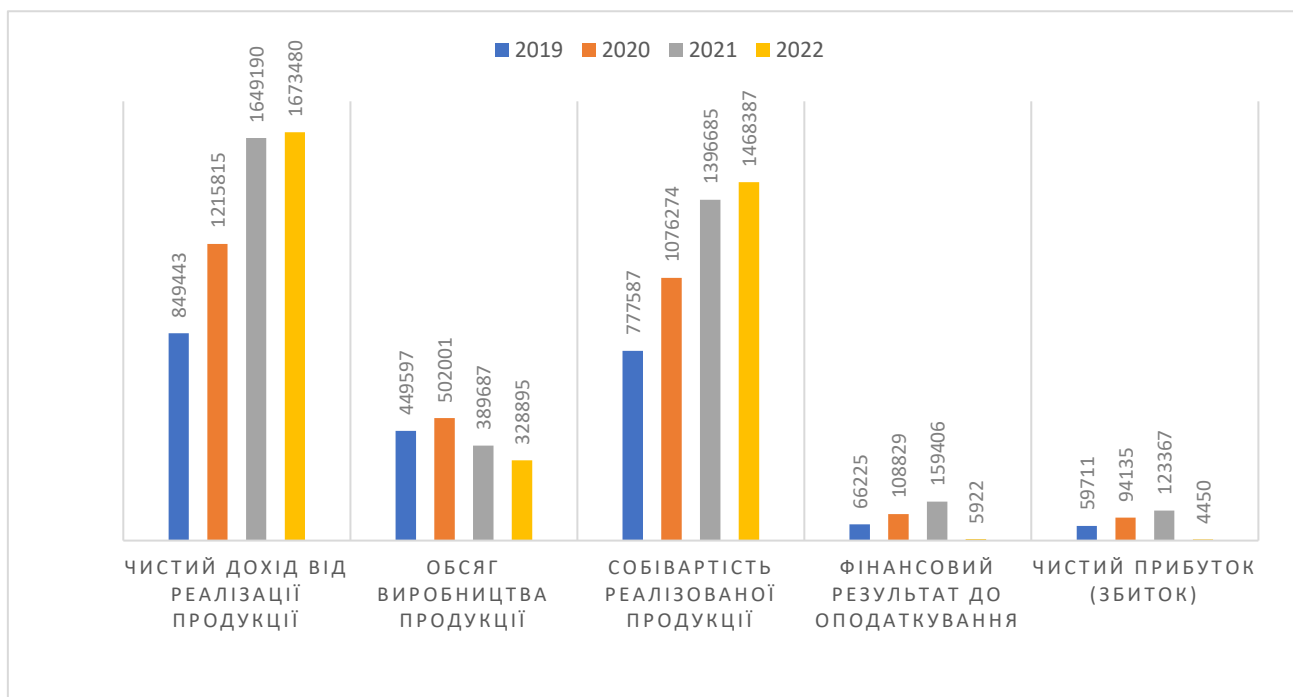


Рис. 2.4. Динаміка результатів економічної діяльності ПрАТ МЗМВ «Оскар»*

Джерело: розраховано автором за даними [47]

Як бачимо з наведених даних, на аналізованому підприємстві відбувалось збільшення чистого доходу від реалізації продукції протягом 2019 - 2022 років. Так, в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації на 366372 тис. грн., або на 43,13%, що свідчить про покращення фінансової діяльності ПрАТ МЗМВ «Оскар». В 2022 р дохід від реалізації теж зріс на 1,47%, хоча продажі "Моршинської" знизились до 309 млн пляшок в 2022р. (у 2021 р. 430 млн пляшок). Це відбулося на тлі війни в Україні, що привело до значного зростання логістичних витрат. Наприклад, у квітні 2022 року транспортні витрати компанії зросли на 168%, а загалом за рік вартість транспортних витрат зросла до 126% порівняно з початком року.

Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду має аналогічну динаміку і демонструє щорічне зростання.

З прибутком ситуація дещо інша. В довоєнний період спостерігається постійне зростання прибутку. Проте в 2022 р. прибуток впав більше ніж на 90%.

Рентабельність в 2022р становила 0,23%, що свідчить про недостатні темпи росту прибутковості в порівнянні з темпами росту чистого доходу від реалізації, високий рівень ризику і недостатній запас міцності.

Розглянемо динаміку фінансових показників діяльності МЗМВ «Оскар» докладніше (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Показники використання фінансових ресурсів ПрАТ МЗМВ «Оскар»
за 2018-2022 рр.*

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Композитний індекс FinScore	A/3,8	A /3,7	A/3,6	B /3,0	B /2,7
Абсолютна ліквідність, %	29,0	32,4	45,1	6,0	5,1
Коефіцієнт автономії, %	80,0	72,0	51,6	40,7	40,9
Коефіцієнт покриття, %	117,5	110,2	71,0	46,7	48,0
Рентабельність активів (ROA), %	11.0	26.4	9.4	6.4	0.2
Рентабельність власного капіталу(ROE), %	15.9	57.7	22.4	15.7	0.6
Рентабельність оборотних активів (RCA) , %	34.4	76.0	34.4	50.0	1.6
Оборотність загальних активів	2.1	2.2	1.1	1.0	0.9
Оборотність робочого капіталу	32.3	16.3	13.4	32.5	33.5

**Джерело: розраховано автором за даними [47]*

FinScore – скоринговий індекс фінансової стійкості підприємства, розрахований аналітичним відділом компанії YouControl, базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно показують стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії. Значення індексу FinScore може варіюватись у діапазоні від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значень фінансових індикаторів компанії і показує ймовірність настання фінансових проблем (додаток С).

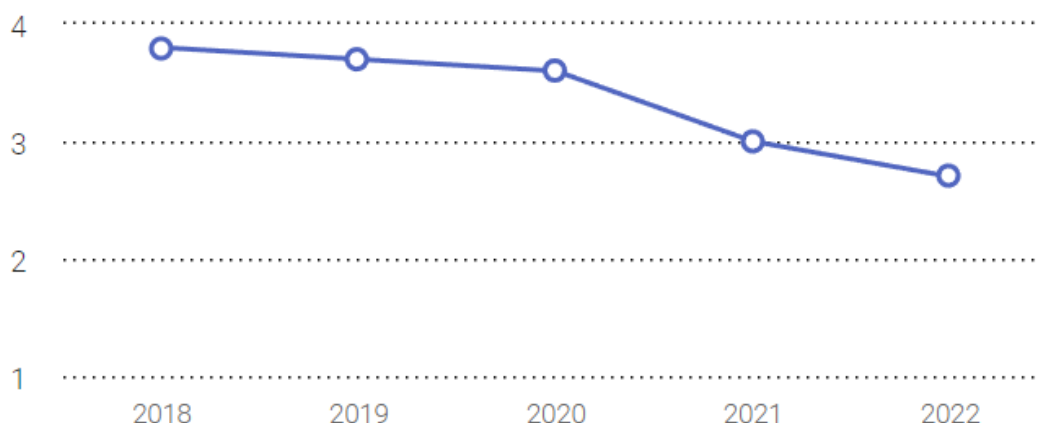


Рис. 2.5. Фінансовий скоринг МЗМВ «Оскар»*

*Джерело: [47]

Показник FinScore для МЗМВ «Оскар» за аналізований період змінився з "А/3,8" в 2018 році до "В/2,7" в 2022 році. Це свідчить про погіршення загального фінансового стану компанії. Фінансова стійкість в 2022р знизилась, проте залишається достатньою з помірною ймовірністю несприятливих фінансових наслідків.

Абсолютна ліквідність відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Вважаючи, що рекомендоване значення показника більше 20%, можемо констатувати, що у фірми було достатньо коштів для задоволення вимог кредиторів на поточну дату тільки в 2018 -2020 рр. В 2021 та 2022 рр ліквідність знизилась у 7 разів і становила в 2022 р 5,6%. Це може вказувати на зменшення кількості легколіквідних активів, що може створити проблеми з платоспроможністю в короткостроковій перспективі.

Постійне зниження коефіцієнта автономії з 80% у 2018 році до 40,9% у 2022 році свідчить про зростання залежності від зовнішнього фінансування і зменшення фінансової стабільності.

Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE): Обидва ці показники значно знизилися, що свідчить про зниження ефективності

компанії у використанні своїх активів та капіталу для генерації прибутку. Рентабельність оборотних активів (RCA): значне падіння цього показника з 76% у 2019 році до 1,6% у 2022 році є тривожним знаком, що вказує на проблеми з ефективністю використання оборотних активів.

Оборотність загальних активів та оборотність робочого капіталу: Зниження оборотності загальних активів може вказувати на зниження ефективності використання активів. Проте, оборотність робочого капіталу зросла в 2021 та 2022 роках, що може свідчити про покращення управління робочим капіталом.

В цілому, динаміка цих показників свідчить про погіршення фінансового стану компанії, зниження її рентабельності, ліквідності та фінансової стабільності в 2022р. В даному випадку зниження цих показників значною мірою пов'язане не з помилками управління, а з макроекономічними умовами та специфічними викликами в галузі, які впливають на більшість компаній в цій сфері.

Такий висновок підтверджується тим, що ринковий скоринг компанії показує її стабільне положення і високу ринкову потужність. Скоринговий індекс ринкової потужності від You Control на рівні A/3.6 свідчить, що компанія займає провідні позиції на ринку та динамічно розвивається (рис.2.6).

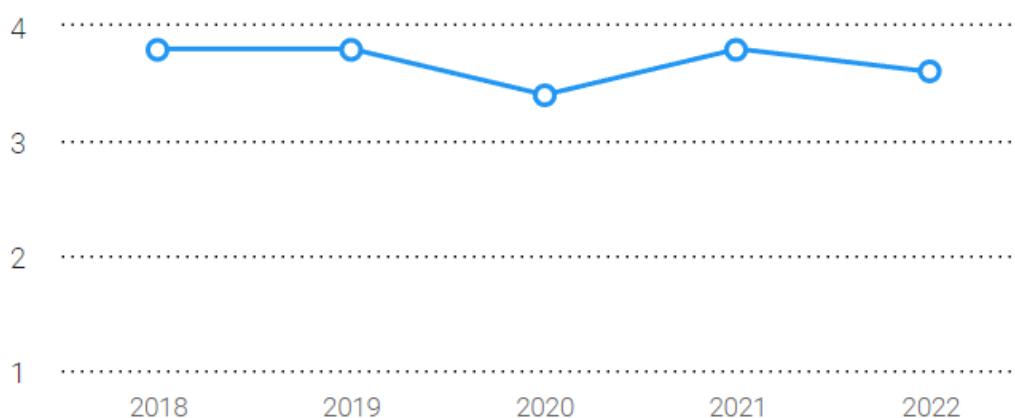


Рис. 2.6. Ринковий скоринг МЗМВ «Оскар»*

*Джерело: [47]

MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності підприємства, розрахований компанією YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами (додаток С). Індекс відображає ринкову потужність компанії відносно інших у галузі. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання економічних індикаторів компанії (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Показники ринкового стану МЗМВ «Оскар» за 2018-2022 рр*

	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс <u>MarketScore</u>	A/3.8	A/3.8	A/3.4	A/3.8	A/3.6
Частка у секторі, %	0,06	0,08	0,08	0,09	0,10
Частка на <u>субринку</u> , %	9	10,9	9,96	10,58	9,55
Місце компанії на ринку	14	13	14	11	10
Місце компанії на <u>субринку</u>	2	2	2	2	2
<u>Абсолютний</u> <u>приріст</u> <u>виручки за рік, млн грн</u>	366,4	333,1	-182,5	282,7	24,3

*Джерело: розраховано автором за даними [47]

Як бачимо з наведених даних, частка компанії у секторі зростає з 0,06% до 0,10% протягом періоду. Це свідчить про позитивний тренд збільшення впливу компанії у своєму секторі. Щодо частки ринку - є незначні коливання, але загалом компанія зберігає стабільну частку ринку, зростаючи з 1,88% до 2,22%. Компанія має стабільну частку на субринку, тримаючись у діапазоні від 9,00% до 10,90%. Це свідчить про стабільність її позицій у специфічній ніші. Місце компанії в секторі покращилось, компанія піднялась з 210 до 154, що є значним покращенням в секторі. На ринку компанія піднялася з 14-го на 10-е місце та зберігала стабільне 2-е місце на субринку, що свідчить про її сильні

позиції у цій ніші.

Видно значне коливання абсолютного приросту виручки за рік, з позитивними та негативними значеннями. Особливо варто відзначити спад у 2020 році. Відносний приріст виручки за рік відображає аналогічну тенденцію з абсолютним приростом, де є як значний ріст (43,1% і 27,4%), так і падіння (-11,8%).

Загалом, дані вказують на те, що компанія має стабільний ріст у своєму секторі та на ринку, але з певними коливаннями. Стабільність на субринку та покращення позицій в секторі є позитивними знаками, в той час як коливання в прирості виручки вимагають уваги та аналізу причин.

Генеральний директор компанії Марко Ткачук говорить про свою компанію так: «Наш статус сьогодні – соціальна компанія, яка повинна сплачувати заробітну плату людям, податки державі, підтримувати ЗСУ, тероборону, добродійні організації - а для цього маємо забезпечити стабільні операції компанії, тобто виробництво, логістику та роботу з партнерами. Усвідомлення цього полегшило нам розуміння нашої мети та власної тактики – для чого ми, за великим рахунком, і працюємо» [59].

2.2. Аналіз системи управління виробничим потенціалом ПрАТ «МЗМВ Оскар» та оцінка її ефективності

Загальний стан і ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою визначаються обсягом і ефективністю використання виробничого потенціалу, які, в свою чергу, залежать від рівня і можливостей системи управління. Проаналізуємо, як здійснюється управління виробничим потенціалом на Моршинському заводі мінеральних вод та оцінимо його ефективність за методикою, розглянутою в п.1.3. Відповідно до цієї методики, розглянемо стан та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства за окремими структурними складовими. Серед них виділимо:

1. Потенціал основних засобів
2. Потенціал оборотних засобів
3. Потенціал нематеріальних активів
4. Інноваційний потенціал
5. Трудовий потенціал

Зважаючи на недостатність даних для поглибленого аналізу (зокрема, у зв'язку з введенням воєнного стану в Україні Державна податкова служба України в травні 2022 року обмежила доступ до більшості публічних електронних реєстрів, де вона є розпорядником), та складність оцінки нестандартних викликів, у яких опинилась компанія в 2021-2022 р.р., обмежимо аналіз 2018-2020 роками, щоб оцінити ту ефективність управління виробничим потенціалом, з яким компанія вступила в турбулентне середовище сьогодення.

Оцінимо ефективність управління першою складовою виробничого потенціалу - потенціалом основних засобів

Стан виробничого потенціалу – найважливіший чинник ефективності основної діяльності підприємства. Почнемо його оцінку з аналізу наявності, стану і зміни найважливішого елементу виробничого потенціалу підприємства – його основних засобів. Політика управління основними засобами визначається своєчасним їх оновленням та забезпеченням високої ефективності використання.

Показники. Що характеризують стан та ефективності використання основних засобів ПрАТ МЗМВ «Оскар» за 2018 – 2020 рр. наведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Стан та ефективність використання основних засобів на ПрАТ МЗМВ «Оскар» за 2018 – 2020 рр.*

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				<u>абсол</u>	<u>відн</u>	<u>абсол</u>	<u>відн</u>
Первісна вартість ОЗ, тис грн	1693910	2632990	2730200	939080	55,4	97210	3,69
Залишкова вартість ОЗ, тис грн	1229310	1956740	0,64	727430	59,1	- 152560	- 7,79
Знос ОЗ, тис грн	464600	676250	926020	211650	45,5	249770	36,93
Фондовіддача, грн	2,86	2,22	2,87	- 0,65	- 22,72	0,64	29,84
Фондомісткість, грн	0,35	0,46	0,33	0,11	32,34	- 0,11	- 24,5
Фондоозброєність	3200	4920	4570	1710	53,56	-340,9	- 7,09
Рентабельність ОЗ	0,46	0,27	0,55	- 0,20	X	0,27	103,84
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,18	0,21	0,24	0,03	1,2	0,02	1,2
Коефіцієнт придатності	0,75	0,64	0,63	0,01	1,27	-0,08	-10,71
Коефіцієнт зносу	0,25	0,27	0,34	- 0,01	- 3,70	0,08	30,7

*Джерело: розраховано автором за даними [47]

Як видно з наведених даних та проведених розрахунків, вартість ОЗ зросла, що свідчить про значні інвестиції в основні засоби і може бути індикатором розширення або модернізації бізнесу. Разом з тим, залишкова вартість у 2020 році знизилась на 7,79% порівняно з 2019 роком. Це може бути ознакою недостатньої ефективності використання ОЗ. Показники зносу свідчать про старіння основних засобів та потенційну потребу в їх заміні або модернізації. Оскільки коефіцієнт оновлення ОЗ зростав протягом усього періоду, це є позитивним сигналом про оновлення основних засобів і свідченням

ефективного управління.

Загалом, аналіз свідчить про активні інвестиції в основні засоби та їх оновлення, але також вказує на потенційні проблеми з ефективністю їх використання, особливо з огляду на збільшення зносу та зміну фондівддачі. Основна рекомендація - це зосередити увагу на поліпшенні ефективності використання ОЗ, особливо у контексті збільшення їх зносу.

Результуючі показники для оцінка ефективності управління потенціалом основних засобів відображені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності управління потенціалом основних засобів

ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» *

Показник	Сприятлива динаміка	Динаміка на підприємстві	Середнє значення для підприємства	Оцінка з врахуванням динаміки
Фондовіддача	Зростання	Нестабільне зростання	2,65	3
Фондомісткість	Зниження	Зниження	0,38	4
Фондоозброєність	Зростання	Зниження	4230	2
Рентабельність основних засобів	Зростання	Нестабільне зростання	0,42	3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Зростання	Зростання	0,21	4
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зниження	Зростання	0,28	2
Середнє значення				3

*Джерело: розраховано автором за даними [47]

Виходячи з результатів проведеного аналізу ефективності управління виробничими фондами, ми можемо стверджувати, що воно має задовільний рівень (наближений до задовільного).

Оцінка ефективності управління потенціалом оборотних засобів

Оборотні активи підприємства призначені для забезпечення безперервності виробничого процесу і є невід'ємною складовою виробничого потенціалу. Стан оборотних засобів підприємства характеризується насамперед їх наявністю на певну дату, їх нестачею або надлишком та швидкістю обігу .

Показники стану та ефективності використання оборотних засобів ПрАт Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2018 – 2020 рр. відображені в табл.2.6

Таблиця 2.6

Показники стану оборотних засобів ПрАт Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2018 – 2020 рр.*

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				<u>абсол</u>	<u>відн</u>	<u>абсол</u>	<u>відн</u>
Оборотні активи на кінець року	122051	284132	206563	162081,0	2,328	-77569	0,727
Запаси на кінець року	35843	27401	34622	-8442,0	0,764	7221	1,264
Дебіторська заборгованість	8567	238828	148282	230261,0	27,878	-90546	0,621
Грошові кошти та їх еквіваленти	1114	17903	23659	16789,0	16,071	5756	1,322

**Джерело: розраховано автором за даними [47]*

Як бачимо, оборотні активи підприємства в 2018-2020рр. постійно змінювали свою вартість. Збільшення оборотних активів у 2019 році було в основному через зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про агресивніше управління продажами, можливо, зі збільшенням продажів у кредит або зміною умов оплати з клієнтами. Зменшення оборотних активів у 2020 році пов'язане з відновленням попередніх рівнів ефективності управління активами. Послідовне збільшення грошових коштів протягом 2019-2020 років є позитивним сигналом, який вказує на покращення ліквідності компанії. Це може бути результатом ефективного управління грошовими потоками, збільшення доходів та успішних інвестиційних стратегій.

Результуючі показники для оцінка ефективності управління потенціалом оборотних засобів відображені в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності управління потенціалом оборотних засобів

ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» *

Показник	Сприятлив а динаміка	Динаміка на підприєм стві	2018	2019	20220	Серед нє значен ня	Оцінка з врахув анням динамі ки
Оборотність оборотних засобів, оборотів/рік	Зростання	Зростання	1,93	1,94	2,02	1,96	4
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	Зниження	Зниження	190	186	178	184,6	4
Оборотність грошових коштів, оборотів/рік	Зростання	Нестабіль не зростання	18	15,1	18,2	17,1	3
Тривалість 1 обороту грошових коштів, днів	Зниження	Нестабіль не зниження	20	23,8	19,8	21,2	3
Оборотність запасів, оборотів/рік	Зростання	Зниження	9,93	5,61	6,52	7,35	2
Тривалість 1 обороту запасів, днів	Зниження	Нестабіль не зростання	36,2	64,2	55,2	51,9	2
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів/рік	Більше 12	+	26,4	24,9	26	25,6	4
Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості, днів	Менше 30	+	13,6	14,5	13,8	13,9	4
Середнє значення							3,25

*Джерело: розраховано автором за даними [47]

Загалом рівень управління оборотним потенціалом ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можна визначити як задовільний з наявністю

потенціалу покращення управління запасами, стабілізації ситуації з їх оборотністю.

Оцінка ефективності управління потенціалом нематеріальних активів

Нематеріальні активи – це вартість об’єктів промислової та інтелектуальної власності та інших майнових прав. За характером застосування вони подібні до основних засобів: використовуються тривалий час, приносять прибуток, але в процесі використання втрачають свою вартість.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управління потенціалом нематеріальних активів

ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» *

Показник	Сприятлива динаміка	Динаміка на підприємстві	2018	2019	20220	Середнє значення	Оцінка з врахуванням динаміки
Фондовіддача нематеріальних активів	Зростання	Зростання	20,7	23,1	54,0	32,6	4
Фондомісткість нематеріальних активів	Зниження	Зниження	0,05	0,04	0,02	0,04	4
Рентабельність нематеріальних активів	Зростання	Зниження	181,6	170,3	53,6	135,2	2
Середнє значення							3,3

*Джерело: розраховано автором за даними [47]

ПАТ Моршинський завод мінеральних вод Оскар нараховує 23,3 млн грн нематеріальних активів, з яких більшість - це права на об’єкти промислової власності, права на користування природними ресурсами, авторське право та суміжні з ним права. Частка нематеріальних ресурсів в загальній вартості майна порівняно невелика, проте управління ними налагоджене і здійснюється на задовільному рівні.

Оцінка ефективності управління трудовим потенціалом.

На основі наведених даних, загальна ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві може бути оцінена як висока. Більшість ключових показників показують позитивну динаміку, що вказує на успішні стратегії управління персоналом та продуктивність роботи. Зокрема, стабільне зростання рівня оплати праці, збільшення соціальних виплат, зниження плинності кадрів та частоти травматизму є індикаторами ефективного управління людськими ресурсами. Хоча спостерігається зниження продуктивності праці у 2020 році, це не значно впливає на загальну позитивну картину.

Враховуючи всі ці аспекти, можна сказати, що управління трудовими ресурсами на цьому підприємстві є ефективним, з високим потенціалом для подальшого розвитку та покращення.

Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом.

Інноваційний потенціал підприємства - це здатність підприємства створювати та використовувати нововведення. Це залежить від науково-дослідного, техніко-технологічного, кадрового, фінансового та організаційно-структурного потенціалу підприємства. За даними Державної служби статистики України станом на 2021 рік інноваційна діяльність промислових підприємств фінансувалася здебільшого за рахунок власних коштів підприємств, що склало 87,7% від загальної кількості коштів, які були витрачені на впровадження інновацій [37]. Інноваційні процеси сприяють зростанню виробництва, як наслідок збільшується ВВП, підвищується продуктивність праці, посилюється інвестування у виробничу сферу.

У відкритих джерелах мало інформації для детального аналізу, тому врахуємо те, що інноваційна діяльність завжди супроводжується інвестиціями і приводить до зменшення використання енергії та ресурсів. Тому для подальшого аналізу будемо розглядати динаміку спрямування та зміни величини інвестиційних витрат підприємства та ефективність енерговитрат, динаміка яких і покаже ефективність використання інноваційного потенціалу (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом

ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» *

Показник	Сприятлива динаміка	Динаміка на підприємстві	2018	2019	20220	Середнє значення	Оцінка з врахуванням динаміки
Інвестиційні витрати на придбання ОЗ на 1 грн їх вартості	Зростання	Зростання	0,06	0,08	0,08	0,07	4
Інвестиційні <u>витрати на придбання нематеріальних активів</u> на 1 грн їх вартості	Зростання	Зростання	0,01	0,02	0,07	0,05	4
Ланцюговий темп росту інвестиційних витрат, млн. грн.	Зростання	Нестабільне зростання	1,5	2,68	0,7	1,9	3
<u>Ланцюговий темп росту прибутку,</u> млн.грн.	Зростання	Зниження	1,37	-0,21	-0,69	0,33	2
<u>Енерговитрати на 1 т продукції, кВт</u>	Зниження	Зниження	1408	1330	1157	1298	4
Середнє значення							3,5

*Джерело: розраховано автором за даними [47]

Аналізуючи ефективність управління інноваційним потенціалом на основі наведених даних, можна зробити наступні висновки:

1. Спостерігається позитивна тенденція зростання інвестицій в основні та нематеріальні активи, що вказує на орієнтацію підприємства на розвиток і модернізацію. Збільшення інвестицій в основні та нематеріальні активи свідчить про акцент на інноваційність та зміцнення довгострокового потенціалу.
2. Ланцюговий темп росту інвестиційних витрат показує нестабільність. З іншого боку, спостерігається зниження прибутку, що може

вказувати на проблеми в ефективності управління або на високі витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю.

3. Зниження енерговитрат на одиницю продукції є позитивним сигналом з точки зору підвищення ефективності та екологічності виробництва. Це свідчить про покращення технологічних процесів та впровадження енергоефективних рішень.

Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції в інноваційному розвитку та енергоефективності, але стикається з викликами в плані стабільності прибутку та ефективності інвестицій.

Отже, провівши аналіз, ми отримали наступні оцінки ефективності управління структурними складовими виробничого потенціалу МЗМВ «Оскар»

1. Управління потенціалом основних засобів -3
2. Управління потенціалом оборотних засобів – 3,25
3. Управління потенціалом нематеріальних активів – 3,3
4. Управління трудовим потенціалом – 3,8
5. Управління інноваційним потенціалом – 3,5.

Зобразимо результати графічно.



Рис 2.7. Ефективність управління виробничим потенціалом МЗМВ «Оскар»

Проведений аналіз демонструє досить високу ефективність управління виробничим потенціалом МЗМВ «Оскар». Можна визначити кілька ключових аспектів:

- існує певна розбіжність між оцінками різних складових, що свідчить про нерівномірну ефективність управління в різних аспектах діяльності підприємства.

- Найкращі показники в сферах, таких як управління трудовим потенціалом та інноваційний потенціал, вказують на успішні стратегії мотивації персоналу, ефективне використання інтелектуальної власності та інноваційні підходи до розвитку продукції.

- Порівняно низькі оцінки ефективності управління основними засобами мають потенціал для покращення, що може включати оновлення обладнання, оптимізацію процесів, або впровадження нових технологій.

Можемо зробити висновок, що ефективність управління в ПрАТ МЗМВ «Оскар» висока, але варіюється між різними складовими, вказуючи на потребу у збалансованому та комплексному підході до управління, що включає покращення в слабких сферах та подальший розвиток сильних сторін.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПрАТ «МЗМВ «ОСКАР»

«Процес управління виробничим потенціалом – це планування, організація та контроль використання всіх його складових, а саме: потенціалу основних та оборотних фондів, нематеріальних активів, трудових ресурсів та інноваційного потенціалу. Система управління виробничим потенціалом підприємства покликана створювати умови для забезпечення узгодженої роботи всіх виробничих ланок, безперебійності і безперервності виробництва, високої точності його планування, ефективного використання виробничих ресурсів тощо» [26].

Вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства необхідне і надзвичайно актуальне в сучасних умовах, коли відбуваються швидкі зміни ринкового середовища. По-перше, сучасний бізнес-ландшафт характеризується швидкими змінами технологій, споживацьких вподобань та конкурентних умов. Це вимагає гнучкості у використанні виробничих ресурсів, а також ефективного реагування на ринкові виклики. По-друге, з розвитком інформаційних технологій, таких як автоматизація, робототехніка, штучний інтелект, важливо інтегрувати ці новітні рішення в виробничі процеси для підвищення продуктивності та ефективності. По-третє, ефективне управління виробничим потенціалом може допомогти знизити виробничі витрати, покращити використання ресурсів та оптимізувати запаси. По-четверте, якість продукції: постійне поліпшення виробничих процесів важливе для підтримки та покращення якості продукції, що є ключовим фактором для задоволення потреб споживачів. По-п'яте, стійкість та екологічні вимоги: сучасні підприємства стикаються з необхідністю бути більш стійкими та екологічно відповідальними, що вимагає інновацій у виробництві та управлінні ресурсами. І, накінець, по-шосте, - конкурентоздатність: постійне вдосконалення управління виробничим потенціалом допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, пристосовуватися до змін у галузі та випереджати конкурентів.

Враховуючи ці фактори, вдосконалення управління виробничим потенціалом є ключовим елементом стратегії розвитку бізнесу, яке дозволяє їм адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, покращувати внутрішні процеси та підтримувати стаке зростання.

Як показав аналіз, проведений у роділі 2, ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» демонструє досить ефективне управління виробничим потенціалом та високий рівень оперативності. Завод успішно оптимізує свої виробничі витрати, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможні ціни, зберігаючи при цьому високу якість продукції. Загалом, економічні результати Моршинського заводу мінеральних вод свідчать про його вміння адаптуватись до вимог висококонкурентного ринку, інноваційно підходити до розвитку виробництва та маркетингу, а також підтримувати стаке зростання та розвиток.

Разом з тим, проведений аналіз виявив низку вузьких місць та перспективних напрямів розвитку системи управління виробничим потенціалом. Можна визначити кілька ключових аспектів:

1. **Нерівномірність у рівнях ефективності:** існує певна розбіжність між оцінками різних складових, що свідчить про нерівномірну ефективність управління в різних аспектах діяльності підприємства. Це може вказувати на неоднаковий рівень уваги або різний обсяг ресурсів, які виділяються різним сферам управління.

2. **Потенціал для покращення у критичних сферах:** нижчі оцінки в деяких областях, особливо управління основними засобами, створюють поле можливостей для втручання та покращення. Це може включати оновлення обладнання, оптимізацію процесів, або впровадження нових технологій.

3. **Вищі показники в деяких сферах** вимагають підтримки і розвитку: вищі оцінки таких складових, як управління трудовим потенціалом та інноваційний потенціал, вказують на ефективні практики в цих областях. Це може включати успішні стратегії мотивації персоналу, ефективне використання інтелектуальної власності та інноваційні підходи до розвитку продукції.

4. **Загальна потреба в інтегрованому підході:** загальний аналіз вказує на потребу в більш комплексному підході до управління, де більша увага приділяється слабким зонам, але при цьому підтримуються та розвиваються сильні сторони.

Вдосконалення системи управління виробничим потенціалом ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» включає ряд ключових напрямів, які спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності діяльності підприємства. Важливо врахувати унікальні аспекти їхньої діяльності, які включають роботу з природними ресурсами, виробництво напоїв, а також важливість якості та екологічності продукції. Ось декілька основних напрямів для вдосконалення:

1. **Оптимізація управління основними засобами:**

- Масштабне оновлення заводу у 2007 році та інвестиції в сучасне обладнання зробили МЗМВ «Оскар» одним із найпотужніших виробничих комплексів в Україні. Але з того часу пройшло вже 15 років, обладнання потребує регулярного технічного обслуговування та модернізації існуючих основних засобів.
- Також необхідне оновлення та впровадження нового сучасного, енергоефективного та екологічно безпечного обладнання для добування та розливу мінеральної води. Завод "Оскар" приділяє цим питанням значну увагу і здійснює розлив води за допомогою новітніх технологій, які дозволяють зберегти унікальний склад води без змін. Розлив води здійснюється з використанням лише механічних піщаних фільтрів без змін хімічного складу води. Цю практику потрібно поширювати на всі напрямки діяльності підприємства.
- Автоматизація процесів на виробництві, що дозволить підвищити ефективність та знизити виробничі витрати, включаючи впровадження автоматизованих систем контролю якості на всіх етапах виробництва.

2. **Покращення управління оборотними засобами:**

- Ефективне управління водними ресурсами, включаючи раціональне використання води та її повторне використання в процесах. Розробка програми для раціонального використання водних ресурсів, з урахуванням екологічних стандартів.
- Оптимізація використання енергії через енергоефективні програми та технології.
- Розробка та впровадження методів для раціонального управління відходами. Мінімізація відходів та побічних продуктів, використання методик зменшення впливу на довкілля
- Оптимізація запасів та запасових циклів. Ефективне управління запасами пляшок, етикеток та інших упаковок, з особливою увагою до екологічності матеріалів.
- Покращення ліквідності та кеш-флоу.
- Вдосконалення кредитної та дебіторської політики.
- Основний напрямок удосконалення системи управління оборотними засобами полягає в узгодженні планів закупівельної, виробничої і збутової діяльності. Враховуючи широку географію продаж мінеральної води та закупівлі матеріалів у постачальників, принципово важливим для підвищення ефективності управління виробничим потенціалом є налагодження управління ланцюгами постачання: покращення логістики та управління запасами, включаючи упаковку та сировину; впровадження принципів сталого розвитку у ланцюг постачань, з увагою до впливу на довкілля на кожному етапі.

Зараз у підприємства в зв'язку з воєнними діями суттєво порушена логістика, відбувається зміна постачальників, шляхів і способів доставки і т.і.

Ми можемо виділити три ключові, на наш погляд, недоліки в роботі логістики підприємства, що суттєво впливають на ефективність використання виробничого потенціалу, запропонувавши відповідні шляхи вирішення проблеми (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Ключові недоліки в управлінні ланцюгами поставок МЗМВ «Оскар» і основні шляхи їх нейтралізації

3. Розвиток нематеріальних активів:

- "Моршинська" отримала міжнародне визнання і нагороди за якість продукції, що свідчить про сильний бренд та ефективний маркетинг. В 2016 році вона отримала нагороду «Superior Taste Award» за неперевершений смак. Отже, необхідно розвивати цю сферу, здійснювати інвестиції в інтелектуальну власність та брендинг. Актуальним є розвиток бренду, зосереджений на натуральності та екологічності продукції.
- Розвиток корпоративної культури та іміджу.
- Використання інформаційних технологій для управління знаннями.
- Впровадження інноваційних маркетингових стратегій для просування продукції.

4. Підтримка високого рівня ефективності управління трудовим потенціалом:

- Мотиваційні програми та кар'єрне планування.
- Створення безпечних та здорових умов праці для забезпечення високої продуктивності. Розробка програм здоров'я та безпеки праці, включаючи заходи щодо профілактики професійних захворювань.
- Систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, особливо в областях виробничих технологій та екологічного менеджменту.

5. Підтримка інноваційного потенціалу:

- Стимулювання інновацій та дослідницької діяльності.
- Впровадження системи управління інноваціями.
- Співпраця з науковими установами та стартапами для розробки нових технологій фільтрації та очищення води.
- Впровадження інновацій у виробничі процеси, такі як новітні методи фільтрації та очищення мінеральної води.
- Впровадження інновацій у пакуванні продукції для зменшення екологічного впливу.

- Дослідження та розробка нових продуктів, що базуються на мінеральній воді.

6. Інтегроване планування та аналіз:

- Комплексний підхід до управління, зокрема - використання системи управлінського обліку для комплексного моніторингу та аналізу виробничих показників.
- Регулярне планування та перегляд виробничих стратегій з урахуванням змін на ринку та в технологіях.
- Використання методів стратегічного планування, SWOT та PEST аналізу.
- Регулярний моніторинг KPI (ключових показників ефективності).
- Використання систем екологічного менеджменту для відстеження та оптимізації впливу виробництва на довкілля.
- Регулярний аналіз ринку мінеральних вод та попиту споживачів.

Особливості продукції, що виготовляє компанія, особливо чутливі до екологічних аспектів і вимагають застосування принципів сталого розвитку у виробничих та збутових процесах. Завод впроваджує екологічно чисті технології, які сприяють збереженню природних властивостей води, що є важливим аспектом сталого використання природних ресурсів.

Наразі важливим є питання формування дієвої системи управління відходами. Загалом компанія відповідально поводить з відходами, утилізація яких відбувається максимально ефективними та безпечними способами, що відповідають законам України «Про відходи», «Про охорону атмосферного повітря» та «Про охорону навколишнього природного середовища».

Проте обсяги продукованих відходів залишаються великими. Загальний обсяг утворених відходів у 2022 році склав 2027 тон, що на 5,79% більше, ніж у попередньому році. З них на вторинну переробку було відправлено 1,839 тон. У порівнянні із попереднім роком на фоні скорочення обсягів виробництва зростає кількість відходів – це викликає занепокоєння. При цьому обсяг небезпечних

відходів становив лише 0,1 % від загальної кількості утворених відходів (в 2021 році – 0,6%).

У сфері управління відходами компанії необхідно:

- Поставити перед собою мету досягнення 100% вторинної переробки утворених відходів. У 2021 році вдалося збільшити вторинну переробку утворених відходів на 0,8%.

- Задля скорочення обсягів відходів, необхідно підвищити ефективність використання пакувальних матеріалів, зокрема забезпечити їх повну переробку і збільшення обсягів повторного використання. У 2021 році було зібрано та перероблено 41% упаковки. Із 4,3 тис. тон загального обсягу скляної упаковки, закупленої у постачальників, частка перероблених матеріалів становила 60%. Частка матеріалів повторного використання від загальної кількості використаних матеріалів пакування у 2021 році становила 57,4%.

- Впровадити систему екологічного менеджменту для зменшення негативного впливу на довкілля.

- Використовувати екологічні стандарти, такі як ISO 14001, для постійного вдосконалення виробничих процесів.

- Регулярно проводити екологічні аудити та вносити відповідні покращення.

Ці заходи допоможуть Моршинському заводу мінеральних вод не лише підвищити ефективність та продуктивність, але й зміцнити репутацію як відповідального виробника з повагою до природних ресурсів та довкілля. Головна мета полягає в тому, щоб створити гнучку, ефективну та інноваційну систему управління, яка забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що поняття «потенціал» має надзвичайно широке трактування і використовується у різних сферах діяльності. Найбільш поширене трактування потенціалу в економічній науці – це наявні у господарюючого суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети.

2. Узагальнено підходи до визначення потенціалу підприємства. Визначено, що економічний потенціал підприємства можна охарактеризувати як «сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів та їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси у заданих межах ризику з метою набуття економічної вигоди» [48].

3. Сформульовано власне визначення виробничого потенціалу підприємства – це реальний і можливий результат економічної діяльності суб'єкта господарювання, що базується на оптимальному співвідношенні використання всіх наявних і потенційно доступних ресурсів підприємства, перетворення їх у виробничому процесі у фактори виробництва за умов інноваційного застосування з врахуванням впливу всіх зовнішніх та внутрішніх чинників.

4. Ми погоджуємось з думкою Ж.В.Доможилкіної, що «Управління виробничим потенціалом варто розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої потрібно здійснювати в логічній послідовності: планування виробничої програми; організування роботи служб та цехів з метою виконання поставлених завдань; мотивування суб'єктів, які безпосередньо чи побічно впливають на виробничий процес; контролювання рівня якості виготовленої продукції і виконання виробничої програми загалом, регулювання виявлених проблем та недоліків» виробництва[17].

5. Визначено, що оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства може включати кілька ключових етапів та методів:

(1) Аналіз виробничих ресурсів; (2) Оцінка ефективності використання ресурсів; (3) оцінка фінансових результатів; (4) оцінка конкурентоспроможності; (5) Залучення зовнішніх консультантів або експертів. Кожен з цих етапів вимагає системного підходу і регулярного аналізу, щоб забезпечити постійне покращення та оптимізацію виробничого потенціалу підприємства.

6. Проведено аналіз господарської діяльності МЗМВ «Оскар» дав можливість зробити висновки, що завод є одним з найбільших українських виробників і зайняв значуще місце на ринку напоїв України.

7. Описано, що в 2022р, МЗМВ «Оскар», як і інші компанії, стикнувся з широким розмаїттям безпекових, економічних, соціальних та інших проблем, серед яких істотні зміни обсягу та структури ринку; втрата виробництва, що знаходиться на тимчасово окупованих територіях; руйнування інфраструктури партнерів; порушення логістики; В цілому в 2022р підприємства IDS Ukraine мали консолідований чистий збиток у 146,7 млн грн проти чистого прибутку у 523,1 млн грн, який отримали у 2021 році. Скоригований показник EBITDA склав 226,8 млн грн, що утричі менше, ніж у 2021 році.

8. Констатовано, що підприємство успішно долає виклики, і вже зараз працює у штатному режимі

9. Зроблено висновок, що ефективність управління виробничим потенціалом ПрАТ МЗМВ «Оскар» висока, але варіюється між різними складовими, вказуючи на потребу у збалансованому та комплексному підході до управління, що включає покращення в слабких сферах та подальший розвиток сильних сторін. Ключові моменти:

- Існує певна розбіжність між оцінками різних складових, що свідчить про нерівномірну ефективність управління в різних аспектах діяльності підприємства.
- Найкращі показники в сферах, таких як управління трудовим потенціалом та інноваційний потенціал, вказують на успішні стратегії мотивації персоналу, ефективне використання інтелектуальної власності та інноваційні підходи до розвитку

продукції.

- Порівняно низькі оцінки ефективності управління основними засобами мають потенціал для покращення, що може включати оновлення обладнання, оптимізацію процесів, або впровадження нових технологій.

10. Запропоновано напрямки вдосконалення системи управління виробничим потенціалом, серед яких модернізація виробничих процесів; оптимізація управління використанням ресурсів; впровадження системи управління відходами; удосконалення управління якістю; розвиток інноваційних технологій; розвиток людських ресурсів; застосування принципів сталого розвитку у виробничих процесах

11. Рекомендовано запровадити інтегрований підхід до управління виробничим потенціалом, за якого всі напрямки будуть реалізовуватись комплексно, синхронізовано з загальною системою управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу за критеріями "граничний продукт ресурсу – ціна ресурсу" / В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 9. - С. 80-86. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_9_19
2. Богма, О., Камінський, С., & Гутник, П. (2022). Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. · SCIENTIA· FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету), 142(2), 36-47.
3. Браславська О. В. Оцінка виробничого потенціалу підприємств хімічної промисловості з позиції інноваційних можливостей / О.В. Браславська // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 9. – С. 45-49
4. Василик Н. М. Управління виробничими ресурсами хлібопекарського підприємства / Н. М. Василик, А. М. Матчук // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. – 2017. – Вип. 14. – С. 46-57.
5. Водний кодекс України: [Електронний ресурс]: закон України :[прийнято Верх. Радою 13 червня 1995 року] : [зі змінами і доповненнями <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Войцеховська, Ю., Л. Кучер, і Г. Морозова. «Управління виробничим потенціалом з урахуванням факторів оновлення основних засобів на основі моделювання». *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, вип. 2, вип. 43, Квітень 2022, с. 202-1, doi:10.55643/fcaptp.2.43.2022.3605.
7. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова // Вісник Житомирського державного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 184–185.

8. Гаєвська Л. М. Інформаційне забезпечення оцінки економічного потенціалу промислового підприємств. Інфраструктура ринку. Одеса. 2019. Вип. 25. С. 213–217.
9. Гончаренко О. Г. Забезпеченість матеріально–технічним потенціалом виробничого комплексу ДКВС України та його вплив на економічну ефективність / О. Г. Гончаренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 3. – С. 139-143.
10. Горяча О. Л. Формування виробничого потенціалу промислового підприємства / О. Л. Горяча // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 3. – С. 54-59.
11. Господарський кодекс України: [Електронний ресурс]: закон України: [прийнято Верх. Радою 16 січня 2003 р.]: [зі змінами та доповненнями.]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/sliow/436-15#Text>
12. Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства / В. В. Гурочкіна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 6(1). – С. 90-93.
13. Дзюбинська Х. М. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Економічні студії, 2018. – №4.
14. Дикань В. В. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування / В. В. Дикань, П. Ю. Кас // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2015. – Вип. 2. – С. 72-85.
15. Добровольська Е. В. Виробничий потенціал бурякоцукрового підкомплексу: сутність та аналіз наукових підходів / Е. В. Добровольська, Л. М. Будняк // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 24(3). – С. 50-57.
16. Довга Т. А. Роль та місце аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства / Т. А. Довга // Молодий вчений. – 2015. – № 5(1). – С. 130-134.

17. Доможилкіна Ж. В. Стратегічний розвиток виробничого потенціалу на сільськогосподарських підприємствах/ Ж. В. Доможилкіна, Е.С. Фазілова // Наукові праці Південного філіалу НУБІП "Кримський агротехнологічний університет". Економічні науки. – 2013. – Вип. 158. – С. 116-123.
18. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 // Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
19. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства / Є. О. Жук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 5. – С. 101-106.
20. Збарський В. К. Розвиток виробничого потенціалу малих аграрних формувань Черкащини / В. К. Збарський, А. В. Збарська // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2017. – № 1. – С. 15-20.
21. Ільчук В. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки / В. Ільчук, І. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 4. – С. 7-15.
22. Карась, Ю. (2022). Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства . Економіка та суспільство,- 2022 (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>
23. Кісь, Г. (2022). Управління потенціалом підприємства як основа цілеспрямованого керування його розвитком. Економічний форум, 1(2), 59-68.
24. Кривончак О.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства / О.В. Кривончак, Н.В. Фурман // Наука й економіка – 2015р. - № 2 (38). – С. 49-52. 23.
25. Круш П. В. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / П. В. Круш, Т. О. Бойко // Підприємництво та інновації. - 2015. - Вип. 1. - С. 75-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2015_1_13

26. Кузнєцова Т.В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник /Т.В. Кузнєцова, Ю.В. Красовська, О.М. Подлевська // Рівне: НУВГП, 2018. –195 с
27. Кулаковська Т. А. Удосконалення методики визначення рівня виробничого потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / Т. А. Кулаковська, Ю. О. Цапенко // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 103-107. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13(2)_22)
28. Мартиненко В. П. Адаптація зарубіжного досвіду щодо оцінки виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс]/В.П. Мартиненко, В. В. Усатюк // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. - С. 43-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2017_3_9
29. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства / В. П. Мартиненко, В. В. Усатюк // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 1. – С. 48-54. 32.
30. Матукова-Ярига, Д. Г., Покровенко, Д. А., & Нечаєв, М. П. (2023). Сучасні підходи до формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2023 року).–Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2023. 354 с., 214.
31. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н. Г. Мацко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 23(2). - С. 69-72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_17)
32. Міщенко, В. І. (2022). Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Економічний простір, (182), 93-100.
33. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

34. Остапенко Т. В. Роль виробничого потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств / Т. В. Остапенко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 2(4). – С. 8-11. 45.
35. Офіційний сайт Stock market infrastructure development agency of Ukraine.- URL: <https://smida.gov.ua>
36. Офіційний сайт БЕБ. – URL: <https://esbu.gov.ua/news/beb-zabezpechilo-aresht-korporativnih-prav-pidpriyemstva-rosijskogo-oligarha-na-534-mln-grn>
37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
38. Офіційний сайт МЗМВ «Оскар».- URL: <https://www.morshynska.ua>
39. Петрович Й. М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2015. – № 835. – С. 193-197.
40. Петрович Й., Новаківський І. Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств// SEMI. 2022;Випуск 6, Номер 1.-с.106-118 <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.106>
41. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація [Електронний ресурс] / І. Й. Плікус // Фінанси України. – 2012. – № 4. – С. 91–105. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_4_11.
42. Погребняк А.Ю., Кліщ К.А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки/ А.Ю.Погребняк, К.А.Кліщ// Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 2023.-№25
43. Про акціонерні товариства: закон України від 14.09.2008 р.. Дата оновлення: 2.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/514-17#Text>

44. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення: Закон України від 10.01.2002 р. Дата оновлення: 16.11.2023 р. - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>
45. Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини: закон України від 23.12.1997 р. Дата оновлення: 06.09.2005 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text>
46. Рзаєва Т. Г. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження / Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 226-231
47. Сайт аналітичної системи YouControl.- URL: <https://youcontrol.com.ua>
48. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств [Текст]: дис. к.е.н.: 08.06.04 / Скоробогата Лариса Вікторівна; “Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України”. – Київ, 2005. – 220 с.
49. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039> (дата звернення: 09.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96
50. Талах Т. А. Особливості методики аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства / Т. А. Талах // Економічний форум. – 2017. – № 1. – С. 173-178.
51. Український тлумачний словник : Близько 250 000 слів / укл. та гол. ред. В'ячеслав Бусел. — Київ ; Ірпінь : Перун, 2016. — 1692 с.
52. Чаленко А. Про невизначеність поняття «потенціал» в економічних дослідженнях / А. Чаленко. – Луганськ : Проблемі економічної теорії, 2013. – С. 39-40
53. Bertalanffy L. General System Theory. Foundations, Development, Applications, New York 1968

54. Edith Penrose. The Theory of the Growth of the Firm (3rd edn)
<https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
55. Gersbach, H., Schetter, U.&Schneider, M. T. (2019). Taxation, Innovation and Entrepreneurship. The Economic Journal, 129(620), 1731–1781. <https://doi.org/10.1111/econj.12588>.
56. Yakovlev, V., & Druhova, O. (2021). Analysis of management of production potential of machine-building enterprises of kharkiv region. *Three Seas Economic Journal*, 2(3), 124-129.
57. URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/fmcg/article/istoriya-borby-za-morshinskuyu-chto-budet-s-kompaniey-podsanktsionnogo-fridmana>
58. Forbes. – URL: <https://forbes.ua/company/chastka-fridmana-ta-partneriv-mensha-za-50-shcho-oznachae-vtratu-kontrolyu-intervyu-aktsionera-ids-ukraine-yakiy-nalezhit-morshinska-ta-mirgorodska-01122022-10158>
59. UNIAN.UA. - URL: <https://www.unian.ua/society/gendirektor-kompaniji-shcho-volodiye-morshinskoyu-marko-tkachuk-ce-ye-borotba-za-zhittya-i-mi-dobre-rozumiyemo-yak-mayemo-chiniti-novini-ukrajini-11927205.html>
60. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка, 2000. 152 с.
61. URL:<https://biz.liga.net/ua/ekonomika/fmcg/article/istoriya-borby-za-morshinskuyu-chto-budet-s-kompaniey-podsanktsionnogo-fridmana>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Показники оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства

Складова виробничого потенціалу підприємства	Показник ефективності управління складовою	Бажана тенденція/Нормативне значення
1	2	3
Потенціал виробничих засобів	Фондовіддача	Зростання
	Фондомісткість	Зниження
	Фондоозброєність	Зростання
	Рентабельність основних засобів	Зростання
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Зростання
	Коефіцієнт вибуття основних засобів	Зниження
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Зниження
Потенціал оборотних засобів	Оборотність оборотних засобів	Зростання
	Тривалість 1 обороту оборотних засобів	Зниження
	Оборотність грошових коштів	Зростання
	Тривалість 1 обороту грошових коштів	Зниження
	Оборотність запасів	Зростання
	Тривалість 1 обороту запасів	Зниження
	Оборотність ДЗ	>12
	Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості	<30
Потенціал нематеріальних активів	Фондовіддача нематеріальних активів	Зростання
	Фондомісткість нематеріальних активів	Зниження
	Рентабельність нематеріальних активів	Зростання
Трудовий потенціал	Виробіток	Зростання
	Трудомісткість	Зниження
	Коефіцієнт обороту по вибуттю	Зниження
	Коефіцієнт обороту по прийому	Зростання
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,05
	Соціальні витрати на 1 працівника	Зростання
	Частота травматизму і аварій на 1 роб. год	Зниження
Інноваційний потенціал	Інвестиційні витрати на придбання ОЗ на 1 грн їх вартості	Зростання
	Інвестиційні витрати на придбання нематеріальних активів на 1 грн їх вартості	Зростання
	Ланцюговий темп приросту інвестиційних витрат	Зростання

ДОДАТОК В

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 30.11.2023

YOU
CONTROLПовне дос'є на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.uaПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОРШИНСЬКИЙ
ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД "ОСКАР"
PRJSC "MMWF "OSKAR"

Код ЄДРПОУ 22415322

✔ не перебуває в процесі припинення

Входить у групу
Дізнайтесь в платних
тарифах

📄 Анкета

Актуально на
30.11.2023Перейдіть на сайт та отримайте повну інформацію з 60
реєстрів України актуальну на момент запиту

ДИВИТИСЬ НА YOUCONTROL.COM.UA

Повне найменування юридичної особи
(Актуально на 30.11.2023)ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД
МІНЕРАЛЬНИХ ВОД "ОСКАР"

Скорочена назва

ПРАТ "МЗМВ "ОСКАР"

Найменування іноземною мовою

Повне найменування іноземною мовою
PRIVATE JOINT STOCK COMPANY "MORSHIN MINERAL WATER FACTORY
"OSKAR"Скорочене найменування іноземною мовою
PRJSC "MMWF "OSKAR"Статус юридичної особи
(Актуально на 30.11.2023)

✔ не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ

22415322

Дата реєстрації

25.03.2003 (20 років 8 місяців)

Уповноважені особи

БАГАН ЮРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
— 16.02.2017, керівник
БАГАН ЮРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
— 16.02.2017, підписант (Відомості відсутні)Головний бухгалтер або інша особа,
уповноважена підписувати звітністьСИДОРАК НАТАЛІЯ МИХАЙЛІВНА
Станом на 27.07.2023, 07.08.2023
МАКОТА ЛІДІЯ БОГДАНІВНА
Станом на 23.02.2022, 28.03.2023

Розмір статутного капіталу

8 800 000,00 грн

Організаційно-правова форма

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Види діяльності	Основний: 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки Інші: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах	
Контакти		
Місцезнаходження юридичної особи	Адреса:	Україна, **2, Львівська обл., Стрийський р-н, місто Моршин, вул.Геологів, будинок ** А
	Веб сторінка:	*****.***
	E-mail:	**.*@*****.***
	Телефон:	+38(032)-606-22-88
	Факс:	+38(032)-606-22-88
Контакти з останнього тендеру (17.02.2022)	Контактна особа:	Баган Юрій Миколайович
	Телефон:	+380326062288
	Адреса:	**** Львівська область м.Моршин вул.Геологів,**а
📁 Учасники та бенефіціари		Актуально на 30.11.2023
Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ	
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0	
Перелік засновників юридичної особи	ІНТЕРНЕТНІ ДІСТРИБЮШН СІСТЕМЗ ЛІМІТЕД Країна резиденства: Кіпр Країна реєстрації: 🇨🇵 Кіпр Адреса засновника: Кіпр, **, Нікосія Тассу Пападопулу **,офіс **,Агіос Дометіос Розмір внеску до статутного фонду: 8 800 000,00 грн Частка (%): 100,00%	