

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Управління виробничим потенціалом підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр найближчої галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр найближчої спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Найближча

КвРМН.022167.02.70.00

Виконав здобувач <u>4</u> курсу, група <u>МН-22-2</u>	 Підпис	<u>Максим РАСКАЗОВ</u> <small>ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Керівник <u>БАНД. СКОП. ІВАНУК. ДОКЕНТ</u>	 Підпис	<u>Наталія КАРВАЙКА</u> <small>ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Нормоконтролер _____	 Підпис	<u>Олена КОШОК</u> <small>ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ</small>
До захисту допускаю: Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування	 Підпис	<u>Ніда ТІОРИНА</u> <small>ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ</small>

19 06 2026р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти першої (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і підписування
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і підписування
Освітня програма Менеджмент
Написування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 25 " 07 2026р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Рассказов Максим Сергійович

Прізвище, ім'я, по батькові здобувач(ки)

1. Тема роботи «Управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі ТЛВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)»

керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 20 січня 2026 р. № 7 дод. 6

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15 червня 2026 р

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, монографії, навчальні посібники з теми управління виробничим потенціалом підприємства, опіновання кадрового потенціалу; інформація підприємства, дані з ЄДР, бухгалтерська звітність ТЛВ «Хмельницькзалізобетон», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. 2. Аналіз ефективності функціонування ТЛВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ТЛВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Рисунок - Основні підходи до визначення виробничого потенціалу 2. Рисунок - Структурні складові виробничого потенціалу промислового підприємства 3. Рисунок - Місце виробничого потенціалу у виробничому процесі підприємства 4. Рисунок - Вплив інструментів управління виробничим потенціалом на результативність діяльності підприємства 5. Таблиця - Інформація з ЄДР ТЛВ «Хмельницькзалізобетон» 6. Таблиця - Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТЛВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023-2025 роки 7. Рисунок - Діаграма основних

3
 економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2023 – 2025 рр. 8. Рисунок - Динаміка показників ефективності використання основних фондів 9. Таблиця - Аналіз формування фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2022-2024 рр. 10. Таблиця - Матриця SWOT-аналізу 11. Таблиця - Якісне та кількісне оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 12. Таблиця - Напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. лект. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 20.01.26

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапу роботи	Промітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2026	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Січень 2026	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Січень 2026	виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Січень 2026	виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, узгоджені зі специфік білового підприємства	Лютий 2026	виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2026	виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2026	виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2026	виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2026	виконано
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2026	виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2026	виконано
12.	Оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2026	виконано
13.	Проведення нормоконтролю	Червень 2026	виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2026	виконано
15.	Перевірка рукопису роботи на унікальність тексту, дотримання академічної доброчесності, одержання рівення експертної комісії кафедри про допуск роботи до захисту	Червень 2026	виконано
16.	Одержання підпису наукового керівника	Червень 2026	виконано
17.	Одержання рецензії заочинного рецензента	Червень 2026	виконано
18.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026	виконано

Здобувач освіти

Підпис

Керівник роботи

Підпис

І.С. ПРІЗВИЩЕ

І.С. ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Рассказов М. С. Управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи - канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Кваліфікаційна робота бакалавра: 56 сторінок, 8 рисунків, 7 таблиць, 32 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, ВИРОБНИЧІ РЕСУРСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

У теоретико-методичному розділі розкрито сутність і складові виробничого потенціалу, узагальнено методи його оцінювання та засади управління.

У дослідницько-аналітичному розділі охарактеризовано ТДВ «Хмельницькзалізобетон», проаналізовано фінансові результати й середовище функціонування, оцінено ефективність виробничого потенціалу у 2023-2025 роках.

У проєктно-рекомендаційному розділі запропоновано вдосконалити оперативне планування і контроль ресурсів, технічне обслуговування обладнання, мотивацію персоналу та управлінський облік. Очікуваний річний економічний ефект становить 19,3 млн грн.



ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства	8
1.1 Сутність, структура та складові виробничого потенціалу підприємства	8
1.2 Методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу	14
1.3 Система управління виробничим потенціалом в сучасних умовах	17
2 Аналіз ефективності функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	32
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства	37
3 Напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	42
3.1 Оцінка стану та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства	42
3.3 Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління виробничими ресурсами	47
Висновки	53
Перелік джерел посилання	58
Додатки	60

ВСТУП

За нинішніх господарських реалій успішність функціонування підприємства значною мірою обумовлена тим, наскільки якісно формується, застосовується та примножується його виробнича спроможність. Посилення конкуренції, коливання зовнішнього середовища, інфляційний тиск та зміни в попиті диктують потребу в оптимізації керування наявними ресурсами. Власне виробничий потенціал слугує фундаментом для неперервності виробничого циклу, нарощування продуктивності праці, скорочення витрат та закріплення конкурентних переваг компанії.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що управління виробничим потенціалом є ключовою передумовою для стабільного розвитку суб'єкта господарювання, підвищення віддачі від його діяльності та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. У поточному контексті надзвичайно важливо провести оцінку стану виробничих активів, виявити можливості для їхнього кращого залучення та розробити кроки для вдосконалення системи керування ними.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, практичних аспектів управління виробничим потенціалом підприємства, проведення аналізу та визначення напрямів удосконалення ефективності використання виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для реалізації поставленої мети у роботі заплановано:

- розглянути сутність та складові виробничого потенціалу;
- вивчити методики оцінювання виробничого потенціалу підприємства;
- проаналізувати чинну систему управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон», надати опис діяльності підприємства;

- здійснити оцінку поточного стану та віддачі від використання виробничих потужностей, ідентифікувати проблеми й потенційні резерви;
- розробити рекомендації з метою покращення якості управління виробничим потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження є процеси управління виробничим потенціалом промислового підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні аспекти оцінки й використання виробничих потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також шляхи удосконалення системи управління його виробничим потенціалом.

У процесі виконання роботи було задіяно методикау теоретичного узагальнення для аналітичних і синтетичних процедур, порівняльного аналізу, економіко-статистичних та графічних підходів для оцінювання виробничого потенціалу, а також метод узагальнення для формування підсумкових висновків і практичних порад. Інформаційною базою для проведення дослідження слугували чинні законодавчі та регуляторні акти України, наукові публікації вітчизняних та міжнародних науковців, фінансова звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022–2025 років, а також статистичні дані та внутрішня документація підприємства.

Практична цінність цієї роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності використання виробничої потужності та посилення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Результати роботи було апробовано на I Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту організацій в умовах цифрової трансформації» (м. Хмельницький) 15 травня 2026 р.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, структура та складові виробничого потенціалу підприємства

Поняття «виробничий потенціал» є одним із ключових у системі економічних категорій, що характеризують діяльність підприємства. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до його трактування, що зумовлено складністю та багатогранністю цього явища. Одні дослідники розглядають виробничий потенціал як сукупність ресурсів підприємства, тоді як інші акцентують увагу на здатності ефективно використовувати ці ресурси для досягнення визначених цілей. Тобто упродовж тривалого періоду дослідники поступово розширювали зміст цієї економічної категорії - від простого розуміння ресурсних можливостей до комплексної системи ресурсів, здібностей і умов функціонування підприємства.

До прикладу Бабан Т.О. розглядає виробничий потенціал підприємства як сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, технічного рівня та якості. На думку Бова Т. В., виробничий потенціал підприємства є системою взаємопов'язаних елементів (основні фонди, трудові, матеріально-сировинні, інформаційні ресурси тощо), які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства [2]. Рєпіна І. М., Федонін О. С. розглядають потенціал підприємства як «наявні і приховані можливості підприємства щодо залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції» [30]. До його складу включаються не лише матеріальні й фінансові ресурси, а й управлінські

здібності, інноваційні можливості, інформаційні ресурси та кадровий потенціал. У цьому визначенні простежується перехід від ресурсного до системного та стратегічного підходу. На думку Жук Є.О. «виробничий потенціал підприємства є сукупністю виробничих ресурсів, наявних і прихованих можливостей та здатність підприємства до їх використання в умовах динамічного ринкового середовища з метою реалізації статутних цілей і завдань» [10, с. 102].

Федірець О.В. та ін досліджуючи сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства визначають виробничий потенціал, як «ефективне використання можливостей технічних, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів із метою досягнення поставлених цілей підприємства» [29, с. 75].

Особливої уваги заслуговує підхід О. С. Федоніна, який визначає потенціал підприємства як інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи щодо трансформації ресурсів у економічні блага. Це визначення найбільш повно відображає сучасне розуміння потенціалу як динамічної та багатокomпонентної категорії.

Таким чином, єдиним спільним в авторських тлумаченнях виробничого потенціалу є використання можливостей ресурсів підприємства [29]. Основні підходи до визначення виробничого потенціалу представлено на рис. 1.1.

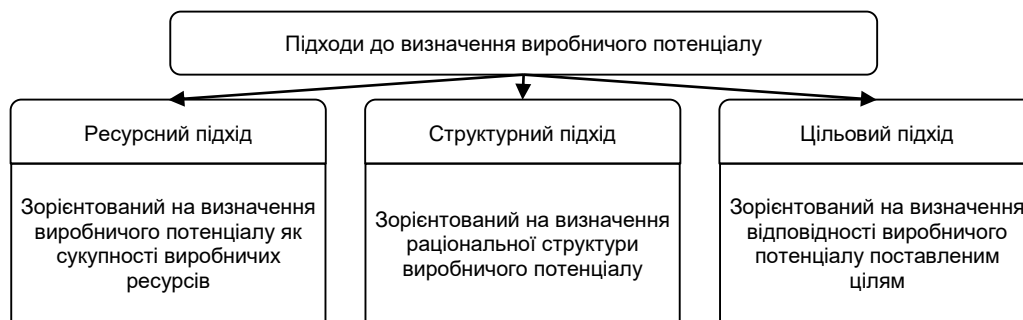


Рисунок 1.1 - Основні підходи до визначення виробничого потенціалу [29 , ст 75]

Ресурсний підхід дозволяє оцінити кількісні характеристики потенціалу, проте не враховує ефективність його використання. Результативний підхід, навпаки, орієнтований на кінцеві результати, але не дає повного уявлення про структуру потенціалу. У зв'язку з цим найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує переваги інших методів.

Досліджуючи ефективність виробництва, ефективність виробничого потенціалу Тюленєва Ю.В. охарактеризовує його як «раціональне використання фінансових, матеріальних, людських та інших економічних ресурсів» [27, с. 127]. При цьому автор зазначає, що «функціональна роль ефективності полягає у відображенні рівня і динаміки його розвитку, якісної та кількісної сторони цього процесу», а «ефективність використання виробничого потенціалу є комплексним відображенням кінцевих результатів використання економічних ресурсів за визначений період часу для забезпечення розвитку як безпосередньо виробничого потенціалу, так і підприємства в цілому на основі інвестиційно-інноваційної діяльності, яка є функціональною частиною структури виробничого потенціалу та забезпечує і характеризує спрямованість до розвитку» [27, с. 127].

Місевич М.А. та ін зазначають, що «в умовах воєнного стану потенціал підприємства визначається не стільки його ресурсами, скільки інтенсивністю їх руху, потоком - створення, оновлення та удосконалення» [19]. Важливим аспектом дослідження є визначення структури виробничого потенціалу.

На думку Другової О.С., Яковлева В.І. «виробничий потенціал є складною, динамічною, ієрархічною і стохастичною системою, що складається із цілої низки взаємопов'язаних складників» [6, с. 66] У сучасній економічній думці обґрунтовується доцільність його поділу на складові, що відображають як ресурсні можливості підприємства, так і результати їх

використання. Також погоджуємось з думкою Зайцевої О.І., яка зауважує, що «виробничий потенціал підприємства є складною ієрархічною структурою. Від динаміки змін його складових елементів та оптимальності їх інтегральної взаємодії залежить величина внутрішнього потенціалу» [11, с. 40].

Дослідники виокремлюють різні складові виробничого потенціалу підприємства. Так, Горяча О. Л. відносить до нього лише виробничі основні фонди, що, на нашу думку, є недостатнім, оскільки їх використання саме по собі не забезпечує безперервності виробничого процесу. Талах Т. А. визначає ключовою складовою трудові ресурси, однак не враховує взаємодії матеріальних і нематеріальних ресурсів, що відбувається під впливом людського чинника. [19, 24] Олійник Т. І. виокремлює ширший склад, зокрема матеріально-сировинні ресурси, техніко-технологічну, трудову, фінансову та інформаційну складові [21]. На нашу думку, включення фінансових ресурсів є обґрунтованим, тоді як земельні ресурси доцільно розглядати у складі матеріально-сировинних.

Крім того, Т. І. Олійник, а також П. В. Круш і Т. О. Бойко у своїх дослідженнях виділяють таку додаткову складову, як економічна інформація. Вона забезпечує раціональність використання ресурсів, визначає обсяги виробництва, виявляє резерви підвищення продуктивності та пов'язану з цим ефективність використання засобів виробництва і технологій.

Другова О.С., Яковлева В.І. виробничий потенціал розглядають через призму двох взаємопов'язаних характеристик - спроможності та результативності (рис. 1.2). Перша відображає рівень забезпеченості підприємства ресурсами, включаючи кадровий, інформаційний та організаційно-управлінський аспекти, тоді як друга характеризує ефективність їх використання, що проявляється у фінансових, виробничо-

технологічних та інноваційних результатах діяльності.



Рисунок 1.2 - Складові виробничого потенціалу промислового підприємства
[6, с. 68]

Як видно з рисунка 1.2, виробничий потенціал підприємства формується під впливом взаємопов'язаних складових, що характеризують як ресурсні можливості, так і результати їх використання.

Традиційно структура виробничого потенціалу також охоплює матеріально-технічну, трудову, технологічну, організаційну та інформаційну складові, які формують ресурсну основу функціонування підприємства. Взаємодія цих елементів забезпечує цілісність системи та визначає її здатність до досягнення високих результатів господарської діяльності.

На думку Жук Є.О., виробничий потенціал є системою взаємопов'язаних компонентів, до складу якої входять засоби праці (необоротні та оборотні активи), предмети праці (матеріально-сировинні та природні ресурси), інформаційні ресурси, а також праця, що охоплює трудові та інтелектуальні ресурси (рис. 1.3). Взаємодіючи між собою в межах виробничого процесу та за умови використання відповідної технології,

зазначені компоненти забезпечують створення кінцевого продукту. Ефективне управління такими процесами сприяє зростанню доходів підприємства та отриманню прибутку [10, с. 103-104].

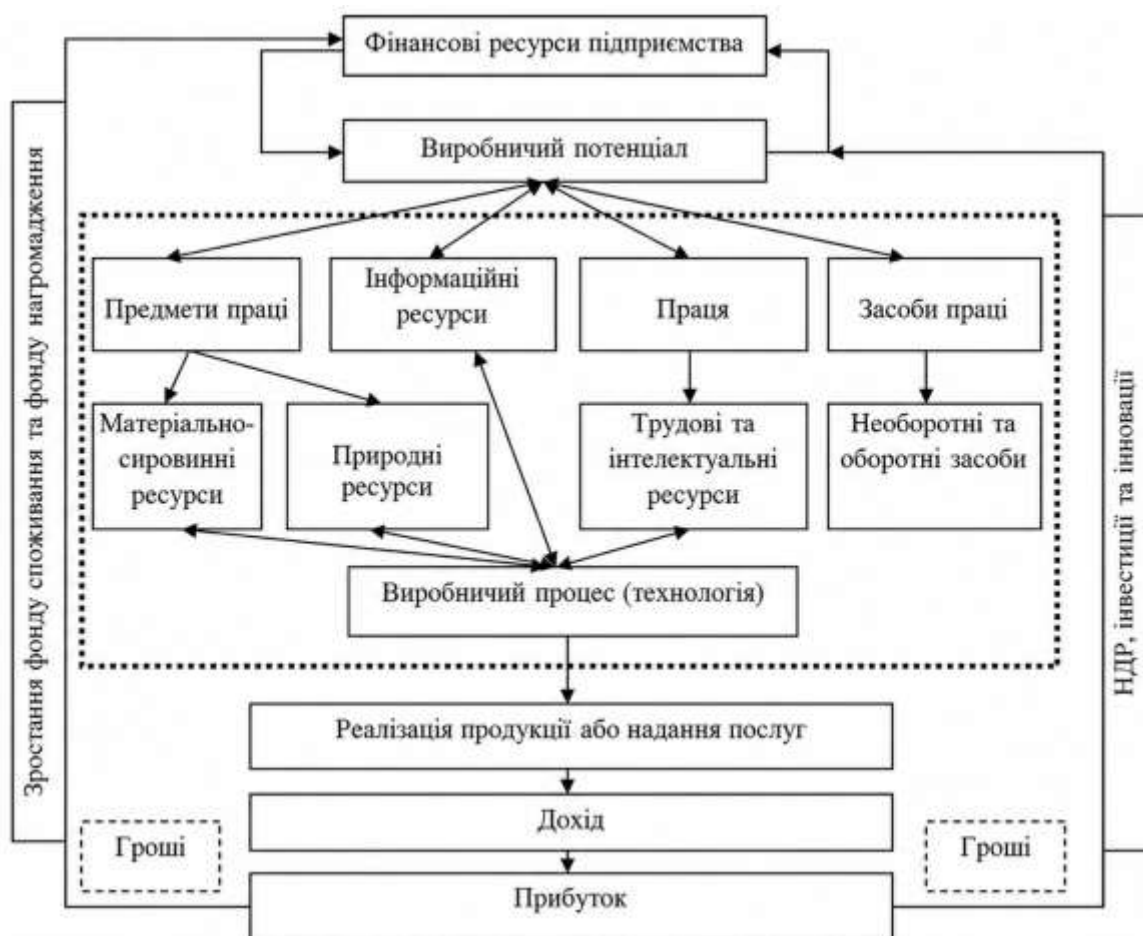


Рисунок 1.3 - Місце виробничого потенціалу у виробничому процесі підприємства [10]

Суттєвою характеристикою виробничого потенціалу є наявність певних властивостей, що визначають особливості його функціонування. Йдеться про цілісність, яка проявляється у взаємозв'язку всіх елементів, складність, зумовлену багаторівневістю структури, синергічність, що забезпечує отримання додаткового ефекту від взаємодії складових, адаптивність, яка дозволяє системі пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а також поліструктурність, що відображає різноманітність

структурних компонентів.

Важливо підкреслити, що всі складові виробничого потенціалу перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів значною мірою визначається рівнем кваліфікації персоналу, якістю управління та ступенем впровадження інновацій. У зв'язку з цим виробничий потенціал доцільно розглядати як єдину систему, в межах якої узгоджена взаємодія елементів забезпечує досягнення максимального економічного ефекту.

1.2 Методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу

Оцінка виробничого потенціалу підприємства є важливим етапом його аналізу та управління. Вона дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, ефективність їх використання та наявність резервів для розвитку. На думку Мацко Н.Г., Некрасової Л.А. з оцінки рівня інноваційного та виробничого потенціалів починається формування інноваційної стратегії підприємства [22].

Класично для оцінки виробничого потенціалу використовують систему показників, серед яких: фондівіддача; фондомісткість; продуктивність праці; рентабельність виробництва; обсяг виробництва та реалізації продукції.

Другова О.С. та Яковлев В.І., досліджуючи науково-методичне забезпечення оцінювання рівня виробничого потенціалу підприємства, виокремлюють дві ключові категорії - спроможність і результативність [6]. Спроможність відображає можливості та здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність, що забезпечується наявністю

висококваліфікованого персоналу, ефективної організаційно-управлінської структури, а також використанням сучасних інформаційних технологій і наукових досягнень. Водночас результативність виробничого потенціалу характеризує ступінь реалізації цих можливостей і охоплює виробничо-технологічний, фінансовий та інноваційний складники.

Методично оцінка виробничого потенціалу передбачає використання таких методів, як економічний аналіз, порівняльний аналіз, статистичні методи та методи фінансового аналізу. Їх застосування дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства та визначити напрями підвищення ефективності використання потенціалу.

Шах Л, оцінюючи виробничий потенціал підприємства, пропонує брати до уваги показники ефективності використання кадрових ресурсів, технічного рівня підприємства, ефективності використання капіталу, результатів діяльності [32, с. 134-136]. На думку Мацко Н.Г., для забезпечення оперативного та своєчасного прийняття управлінських рішень доцільно використовувати лише три ключові показники, які формують систему діагностики техніко-технологічного потенціалу підприємства. Ці показники охоплюють основні напрями його оцінювання, а саме виробничий, фінансовий і технологічний аспекти діяльності [18]. Мацко Н.Г., Некрасова Л.А. у роботі [22] оцінювання виробничого потенціалу пропонують здійснювати на основі вартісного підходу. Водночас автори зауважують, що важливо враховувати не лише ресурсну складову потенціалу, а й можливості, які забезпечують ефективне використання цих ресурсів. Такий підхід на думку авторів може бути реалізований за допомогою ІЕКО-аналізу (рис. А.1, додаток А). Запропонований метод передбачає визначення ступеня задіяння (впливу) складових виробничого потенціалу на ключові напрями стратегічного управління підприємством, а саме: інноваційну активність (І),

екологічну відповідальність (Е), конкурентні позиції (К) та організаційну адаптивність (О).

У сучасних наукових дослідженнях [6, 23] значна увага також приділяється інтегральній оцінці виробничого потенціалу підприємства, яка ґрунтується на використанні системи взаємопов'язаних показників, що відображають різні аспекти його формування та функціонування. Така оцінка передбачає врахування рівня забезпеченості підприємства матеріальними, трудовими, фінансовими та енергетичними ресурсами, а також ефективності використання виробничого обладнання та інших елементів виробничої системи.

Важливим напрямом удосконалення оцінювання виробничого потенціалу є застосування методів багатовимірного статистичного аналізу, які дозволяють інтегрувати різноманітні показники в єдиний узагальнюючий індикатор. Це забезпечує можливість комплексного визначення рівня виробничого потенціалу підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У процесі оцінювання виробничого потенціалу доцільно враховувати різні групи показників, які характеризують як поточний стан ресурсної бази підприємства, так і ефективність її використання та здатність до інноваційного розвитку. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про рівень розвитку виробничого потенціалу та визначити напрямки його подальшого вдосконалення.

1.3 Система управління виробничим потенціалом в сучасних умовах

Управління виробничим потенціалом підприємства є складним і багатогранним процесом, що передбачає цілеспрямований вплив на формування, використання та розвиток його складових.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності управління виробничим потенціалом. Одні науковці розглядають його як процес ефективного використання ресурсів, інші - як систему заходів щодо їх розвитку. Узагальнюючи ці підходи, управління виробничим потенціалом доцільно визначити як комплексну систему, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль використання виробничих ресурсів підприємства.

В сучасних умовах господарювання управління виробничим потенціалом повинно бути орієнтоване на: підвищення ефективності використання ресурсів; впровадження інноваційних технологій; оптимізацію виробничих процесів; підвищення гнучкості та адаптивності підприємства.

Система управління виробничим потенціалом включає такі основні елементи:

- цілі управління;
- об'єкт управління (виробничий потенціал);
- суб'єкт управління (керівництво підприємства);
- методи та інструменти управління;
- інформаційне забезпечення.

Для дослідження та вдосконалення управління виробничим потенціалом доцільно використовувати такі методи, як системний аналіз,

економіко-математичне моделювання, стратегічний аналіз та фінансово-економічні методи.

Значення ефективного управління виробничим потенціалом полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні його прибутковості та стійкості до змін зовнішнього середовища. Для підприємств будівельної галузі, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон», це має особливе значення, оскільки дозволяє підвищити ефективність використання виробничих ресурсів та забезпечити стабільний розвиток.

Механізм управління виробничим потенціалом є невід'ємною складовою діяльності промислового підприємства та застосовується безперервно у процесі розроблення й прийняття управлінських рішень, пов'язаних із виробничо-господарською діяльністю. Його функціонування спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства та створення умов для подальшого розвитку.

Система управління виробничим потенціалом підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування, ефективне використання та розвиток ресурсів підприємства в процесі його господарської діяльності. Вона охоплює взаємодію управлінських суб'єктів і об'єктів, застосування відповідних методів та інструментів впливу, використання ресурсного забезпечення, а також орієнтацію на досягнення визначених цілей і критеріїв ефективності [13]:

1. Об'єкт управління - виробничий потенціал підприємства.
2. Мета управління - забезпечення розвитку та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.
3. Критерії управління - система показників, за допомогою яких здійснюється оцінювання стану та рівня розвитку складових виробничого потенціалу.

4. Суб'єкти управління - структурні елементи та управлінські ланки, що забезпечують реалізацію управлінських функцій.

5. Методи та напрями управління - заходи, спрямовані на формування, використання та нарощування виробничого потенціалу.

6. Ресурси управління - матеріальні, фінансові, соціальні та організаційні ресурси, які забезпечують реалізацію обраних методів управління та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, система управління виробничим потенціалом промислового підприємства є складним і багатокомпонентним процесом, інтегрованим у загальну систему менеджменту підприємства. Вона орієнтована на досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку, підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Досліджуючи методи управління, Мартиненко В.П. виокремлює ті з них, застосування яких сприяє більш ефективному використанню виробничого потенціалу підприємства. До таких методів належать: організаційно-розпорядчі, що ґрунтуються на прямих директивних вказівках; економічні, засновані на використанні економічних стимулів; а також соціально-психологічні, спрямовані на підвищення соціальної активності працівників суб'єкта господарювання [17].

Складові системи управління виробничим потенціалом узагальнено Місевичем М.А. [19, с. 56], автор виокремлює шість ключових функцій, їх зміст та основні напрями їх реалізації. Форми механізму на думку автора доцільно розрізняти залежно від об'єкта управління ресурсами (виробничими, трудовими та фінансовими) при цьому сучасний механізм управління виробничим потенціалом підприємства має не лише охоплювати традиційні методи й інструменти, а й враховувати новітні управлінські

технології, що забезпечують досягнення поставлених цілей і підвищення ефективності виробництва. Характеристика складових системи управління виробничим потенціалом представлена у додатку А.

Ефективність функціонування такої системи значною мірою визначається раціональністю використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, а також рівнем організації виробничих процесів. Важливим є забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів підприємства, що дозволяє досягти максимальної віддачі від наявного виробничого потенціалу.

На думку Кобрин Л. Й., управління виробничим потенціалом є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4). Виробничий потенціал при цьому розглядається як сукупність можливостей і резервів розвитку підприємства, що формуються та реалізуються під впливом системи внутрішніх і зовнішніх факторів [13, с. 137]. До таких факторів належать як ресурси та умови функціонування самого підприємства, так і чинники зовнішнього середовища, які визначають ефективність його діяльності та перспективи подальшого розвитку.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває формування адаптивної системи управління виробничим потенціалом, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати вплив ризиків та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.



Рисунок 1.4 - Вплив інструментів управління виробничим потенціалом на результативність діяльності підприємства [13]

На думку Зайцевої О.І., в умовах сучасної економічної та політичної нестабільності ключовою передумовою антикризової стійкості підприємства є систематичний моніторинг ризиків у процесі управління його виробничим потенціалом [11, с. 40]. Відповідно до [4] та трактування, стратегії управління виробничим потенціалом науковця у контексті запобігання ризикам поділяються на три основні типи.

1 Ретроактивна (традиційна) стратегія спрямована на попередження негативних подій, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства. Її реалізація ґрунтується на дотриманні встановлених нормативних вимог та впровадженні превентивних заходів.

2 Проактивна стратегія (стратегія передбачення та попередження) передбачає випереджувальні дії, своєчасне виявлення потенційно небезпечних факторів і прийняття управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків виникнення непередбачуваних подій та негативного впливу зовнішнього середовища.

3 Інтегральна (прогностична) стратегія базується на постійному відстеженні експлуатаційних характеристик системи в режимі реального часу та своєчасному виявленні можливих майбутніх проблем.

Таким чином, виробничий потенціал підприємства є важливою складовою його ефективної діяльності та розвитку і охоплює сукупність матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, які забезпечують здійснення виробничої діяльності підприємства. Переважна більшість науковців розглядають виробничий потенціал як систему ресурсів і можливостей підприємства щодо досягнення поставлених цілей. Визначено, що найбільш доцільним є комплексний підхід до розуміння виробничого потенціалу, оскільки він враховує не лише наявність ресурсів, а й ефективність їх використання.

Дослідження методичних підходів до оцінки виробничого потенціалу дало змогу встановити, що оцінювання є важливим інструментом управління діяльністю підприємства. Для оцінки виробничого потенціалу використовують систему показників, які характеризують рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання. Серед основних показників виділяють фондівдачу, продуктивність праці, рентабельність виробництва та обсяг реалізації продукції. Також значна увага приділяється інтегральним методам оцінювання, які дозволяють комплексно визначити рівень розвитку виробничого потенціалу підприємства. Встановлено, що сучасні методики оцінки повинні враховувати не лише ресурсну складову, а й інноваційні можливості, конкурентоспроможність та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У ході дослідження системи управління виробничим потенціалом було визначено, що ефективне управління виробничими ресурсами є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства. Система управління виробничим потенціалом включає процеси планування, організації, мотивації та контролю використання ресурсів підприємства. В сучасних умовах господарювання важливого значення набуває здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність використання наявних ресурсів. Саме тому ефективне управління виробничим потенціалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню результатів його діяльності та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було створено у 1956. Підприємство спеціалізується на виробництві залізобетонних та бетонних конструкцій, вапняно-цементного розчину та арматури, надає послуги металообробки.

Для формування цілісної характеристики об'єкта дослідження доцільно передусім систематизувати основні реєстраційні та ідентифікаційні відомості про підприємство. З цією метою у таблиці 1.1 узагальнено ключову інформацію з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань щодо ТДВ «Хмельницькзалізобетон», отриману за допомогою аналітичного сервісу LIGA 360.

Таблиця 2.1 - Інформація з ЄДР ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Характеристика
1	2
ЄДРПОУ:	1267076
Назва:	Хмельницькзалізобетон
Організаційна форма:	Товариство з додатковою відповідальністю
Адреса:	Україна, 29010, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. В. М. Чорновола, буд. 31
Засновники:	Корбут Валерій Анатолійович та Корбут Анатолій Миколайович
Види діяльності:	Виготовлення виробів із бетону для будівництва (основний); також виробництво дерев'яних конструкцій, будівництво будівель, вантажний транспорт та ін

Основними видами діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є виробництво та реалізація збірних залізобетонних конструкцій, що використовуються у житловому, промисловому та інфраструктурному

будівництві. Номенклатура продукції включає плити перекриття, фундаментні блоки, перемички, дорожні плити та інші конструктивні елементи, які відповідають чинним стандартам якості.

За роки діяльності компанія отримала сертифікат якості на систему управління якістю (ISO 9001:2018), впровадила сучасні технології, зокрема екструдерне виробництво попередньо-напружених плит ELEMATIC, виготовлення залізобетонних попередньо-напружених палів та перемичок WEILER, технологічна база ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена європейським обладнанням, що забезпечує високу якість продукції. У бетонному виробництві використовуються німецькі змішувачі BHS і ТЕКА, італійські лінії С.С.М. та австрійська технологія дорожніх бар'єрів DELTABLOC. Деревообробний цех укомплектований верстатами німецького бренду WEINIG, польськими лініями GOMA, обладнанням HICAS та системами лакування LE.KO.. Таке оснащення дозволяє підприємству підтримувати високу продуктивність та відповідати міжнародним стандартам. Підприємство має акредитовані лабораторії, що гарантують якість продукції.

Продукція заводу використовується у будівництві житлових, промислових і соціальних об'єктів. Окрім основної діяльності, компанія надає послуги електрозварювання, механічної обробки, ремонту електродвигунів, деревообробки, реалізує арматуру та пропонує оренду нерухомості.

Завод займає 18 га та вигідно розташований на перетині торгівельних шляхів у Хмельницькому. Його ринок збуту охоплює понад 7 областей України, а частка на ринку становить близько 3%. А річний дохід перевищує 1 млн грн.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з додатковою відповідальністю. Особливістю цієї форми є те, що учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства не лише в межах своїх внесків, а й додатково - у визначеному установчими документами розмірі. На мою думку, перевагою такої форми є підвищення рівня довіри з боку контрагентів, оскільки відповідальність учасників є більшою. Водночас недоліком можна вважати підвищений фінансовий ризик для учасників у разі виникнення збитків.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації якісної будівельної продукції. Основними цілями є розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, удосконалення виробничих процесів та забезпечення стабільного фінансового стану. Місією підприємства є забезпечення споживачів надійними та доступними залізобетонними виробами, а бачення його розвитку пов'язане з модернізацією виробництва та впровадженням сучасних технологій.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, Додаток Б, рис Б.1, де загальне керівництво здійснює генеральний директор. Йому підпорядковуються три ключові топ-менеджери: технічний директор, який керує виробничими цехами та інженерними службами; фінансовий директор, що координує економічний блок, юристів та бухгалтерію; а також головний інженер з капітального будівництва, відповідальний за логістику та склади. Окремі напрямки, такі як відділи кадрів, збуту, постачання, а також відділ технічного контролю разом із випробувальною лабораторією, перебувають у прямому підпорядкуванні генерального директора. Це забезпечує прямий контроль якості та оперативне управління персоналом і продажами. Такий тип структури забезпечує чіткий розподіл повноважень і

відповідальності між працівниками, що позитивно впливає на організацію виробничого процесу. Разом з тим, при збільшенні обсягів діяльності можуть виникати труднощі в координації між підрозділами та певна повільність у прийнятті управлінських рішень.

Результати обрахунку основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023–2025 роки представлено у табл. 2.2. Дані таблиці свідчать про загальне зростання масштабів діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації збільшився з 849 716,0 тис. грн у 2023 році до 1 239 419 тис. грн у 2025 році. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла: з 702 409 тис. грн до 995 619 тис. грн. У 2024 році темпи зростання доходу перевищували темпи зростання собівартості, що позитивно вплинуло на фінансовий результат, однак у 2025 році собівартість зростала дещо швидше за дохід. Активи підприємства збільшилися з 615 864 тис. грн у 2023 році до 803 507 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення ресурсної бази. Середньорічна вартість основних фондів зросла до 204 577 тис. грн, а оборотних фондів - до 566 681 тис. грн. Також збільшилася середньооблікова чисельність працівників: з 399 осіб у 2023 році до 518 осіб у 2025 році.

Водночас у 2025 році спостерігається зниження окремих показників ефективності. Середньорічна продуктивність праці працівників зменшилася з 2 588 тис. грн/особу у 2024 році до 2 393 тис. грн/особу у 2025 році, а продуктивність праці робітників - з 7 165,7 тис. грн до 5 634 тис. грн. Фондовіддача також знизилася з 6,58 грн до 6,06 грн, що свідчить про певне погіршення ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.2 - Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023-2025 роки

№ п/п	Показник	Од. вим	Рік			Темпи зміни, %	
			2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис грн	849 716,0	1 146 513,0	1 239 419	135	108
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис грн	702 409	903 867	995 619	129	110
3	Активи	тис грн	615 864	725 556	803 507	117	111
4	Середньорічна вартість основних фондів	тис грн	171 960	174 264	204 577	101	117
5	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис грн	408 063	495 552	566 681	121	114
6	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	399	443	518	111	117
	у т.ч. робітників	осіб	165	160	220	97	138
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис грн / особу	2 129,6	2 588	2 393	122	92
8	Середньорічна продуктивність праці робітників	грн	5 149,8	7 165,7	5 634	139	79
9	Загальний фонд оплати праці	тис грн	120 393	169 841	189 331	141	111
10	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	25 144,7	31 949,0	30 459	127	95
11	Фондовіддача	грн	4,9	6,58	6,06	133	92
12	Фондомісткість	грн	0,20	0,15	0,17	75	113
13	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,83	0,79	0,8	95	101
14	Чистий прибуток	тис грн	38 102	96 544	72 669	253	75
15	Рентабельність доходу	%	4,48	8,42	5,86	188	70
16	Рентабельність витрат	%	5,42	10,68	7,3	197	68
17	Рентабельність активів	%	6,19	13,31	9,04	215	68

Найкращі фінансові результати підприємство отримало у 2024 році, коли чистий прибуток зріс до 96 544 тис. грн. У 2025 році він зменшився до 72 669 тис. грн. Так само знизилися показники рентабельності: рентабельність доходу - з 8,42% до 5,86%, рентабельність витрат - з 10,68% до 7,3%, а рентабельність активів - з 13,31% до 9,04%.

Представлено наочно динаміку основних економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на рис. 2.1.

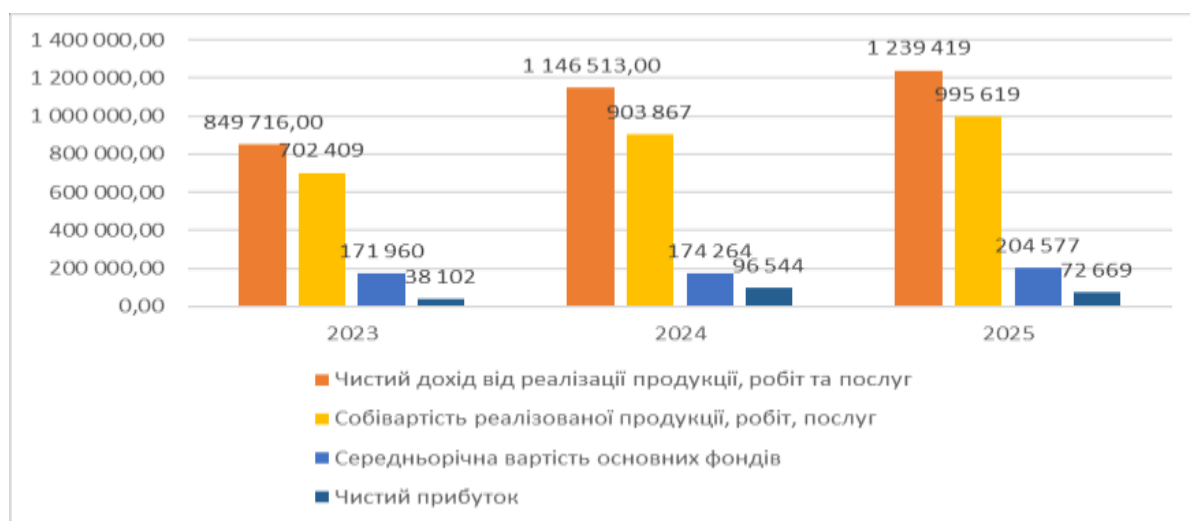


Рисунок 2.1 - Діаграма основних економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2023 – 2025 рр.

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023-2025 рр. свідчить про поступове зростання масштабів господарської діяльності підприємства. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне збільшення чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг. Якщо у 2023 році цей показник становив близько 850 тис. грн, то у 2024 році він зріс приблизно до 1 150 тис. грн, а у 2025 році досяг близько 1 250 тис. грн. Така динаміка є позитивною та може свідчити про нарощування обсягів реалізації, підвищення попиту на продукцію підприємства або зміну цінових умов реалізації.

Разом із зростанням чистого доходу простежується збільшення собівартості реалізованої продукції, робіт і послуг. У 2023 році вона становила приблизно 700 тис. грн, у 2024 році – близько 900 тис. грн, а у 2025 році – майже 1 000 тис. грн. Зростання собівартості є закономірним за умов розширення виробничої діяльності, однак воно потребує постійного контролю з боку підприємства. Важливим є те, що протягом усього аналізованого періоду чистий дохід перевищував собівартість, що забезпечувало можливість формування позитивного фінансового результату.

Найбільш результативним для підприємства був 2024 рік, оскільки саме в цей період спостерігається суттєве зростання чистого прибутку. У 2025 році, незважаючи на подальше збільшення чистого доходу, чистий прибуток дещо зменшився порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про підвищення рівня витрат або недостатньо ефективного використання окремих ресурсів підприємства.

Окремо слід відзначити поступове зростання середньорічної вартості основних фондів. Така тенденція може бути пов'язана з оновленням матеріально-технічної бази, модернізацією обладнання або розширенням виробничих потужностей. Для виробничого підприємства цей показник має важливе значення, оскільки стан та ефективність використання основних фондів безпосередньо впливають на виробничий потенціал, якість продукції та загальну результативність діяльності.

Далі показано динаміку показників ефективності використання основних фондів (рис. 2.2). Середня вартість основних фондів зменшувалася, фондovіддача значно зросла (з 4,09 до 6,06 грн), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Виробничі та складські площі залишалися незмінними.

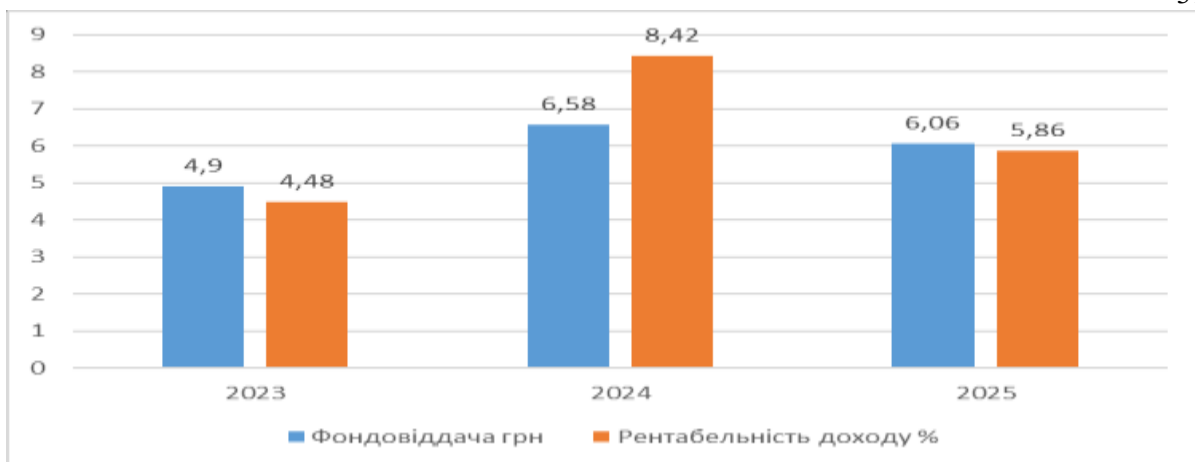


Рисунок 2.2 - Динаміка показників ефективності використання основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2023 – 2025 рр.

Аналіз динаміки показників ефективності використання основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023-2025 рр. свідчить про нестабільну, проте загалом позитивну тенденцію. Зокрема, показник фондовіддачі у 2023 році становив близько 5 грн, у 2024 році зріс до приблизно 6,6 грн, а у 2025 році дещо знизився до 6 грн. Це означає, що у 2024 році підприємство найбільш ефективно використовувало основні фонди, отримуючи більший обсяг доходу з кожної гривні їх вартості.

Показник рентабельності доходу також мав найвище значення у 2024 році - близько 8,4%. Порівняно з 2023 роком, коли він становив приблизно 4,5%, це свідчить про суттєве покращення прибутковості діяльності підприємства. Однак у 2025 році рентабельність доходу знизилася до близько 5,8%, що може бути пов'язано зі зростанням собівартості продукції або збільшенням інших витрат підприємства. Отже, у 2024 році спостерігається суттєве покращення фінансово-економічного стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.3. Аналіз свідчить, що у 2023-2025 роках підприємство загалом збільшувало обсяги діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 849 716 тис. грн у 2023 році до 1 239 419 тис. грн у 2025 році, що свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції. Водночас зростала і собівартість реалізованої продукції, яка у 2025 році становила 995 619 тис. грн. Валовий прибуток підприємства також збільшився: з 147 307 тис. грн у 2023 році до 243 800 тис. грн у 2025 році. Найкращі фінансові результати спостерігалися у 2024 році, коли чистий прибуток становив 96 544 тис. грн. Це свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства у порівнянні з 2023 роком.

Однак у 2025 році чистий прибуток зменшився до 72 669 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням адміністративних витрат, витрат на збут та собівартості продукції. Отже, підприємству доцільно посилити контроль за витратами для збереження прибутковості діяльності.

На рисунку 2.3 відображено динаміку чистого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023-2025 роках. Згідно з даними, у 2023 році чистий прибуток підприємства становив 38 102 тис. грн, а у 2024 році зріс до 96 544 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

У 2025 році чистий прибуток зменшився до 72 669 тис. грн, однак залишився значно вищим, ніж у 2023 році. Це може свідчити про збереження прибутковості підприємства, але водночас вказує на певне зростання витрат або зниження ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.3 - Аналіз формування фінансових результатів діяльності
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2022-2024 рр.

№	Стаття	3	Дані за роками, тис. грн.			Темп зміни, % д попереднього року	
			2023	2024	2025	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції	(=)	849 716	1 146 513	1 239 419	35	8
2	Собівартість реалізованої продукції	(-)	702 409	903 867	995 619	29	10
3	Валовий прибуток (збиток)	(=)	147 307	242 646	243 800	65	0,5
4	Інші операційні доходи, тис. грн	(+)	23 837	46 042	37 144	93	-19
5	Адміністративні витрати	(-)	38 006	44 252	56 425	16	28
6	Витрати на збут	(-)	48 767	64 758	84 385	33	30
7	Інші операційні витрати	(-)	31 250	48 369	39 903	55	-17
8	Фінансові результати від операційної діяльності	(=)	53 121	131 309	100 231	147	-24
9	Інші фінансові доходи	(+)	15	13	11	-13	-15
10	Інші доходи	(+)	34	45	15	32	-67
11	Фінансові витрати	(-)	4 420	7 741	6 183	75	-20
12	Інші витрати	(-)	1 920	5 494	5 175	186	-6
13	Фінансові результати до оподаткування	(=)	46 830	118 132	88 899	152	-25
14	Чистий прибуток (збиток)	(=)	38 102	96 544	72 669	153	-25



Рисунок 2.3 - Динаміка чистого прибутку
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2023 - 2025 рр.

Отже, підприємству доцільно посилити контроль за витратами для підтримання стабільного рівня прибутковості.

Аналіз таблиці 2.4 показує, що у 2023-2025 роках підприємство нарощувало обсяги діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг збільшився з 849 716 тис. грн у 2023 році до 1 239 419 тис. грн у 2025 році. Разом із цим зросла і собівартість реалізованої продукції - з 702 409 тис. грн до 995 619 тис. грн, що свідчить про збільшення виробничих витрат. Вартість капіталу також мала тенденцію до зростання, що вказує на розширення ресурсної бази підприємства. Найкращі фінансові результати спостерігалися у 2024 році, коли фінансовий результат до оподаткування становив 118 132 тис. грн. У 2025 році він зменшився до 88 899 тис. грн, однак показники рентабельності залишилися вищими, ніж у 2023 році, що свідчить про збереження прибутковості діяльності підприємства.

На рисунку 2.4 відображено динаміку показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023-2025 роках.

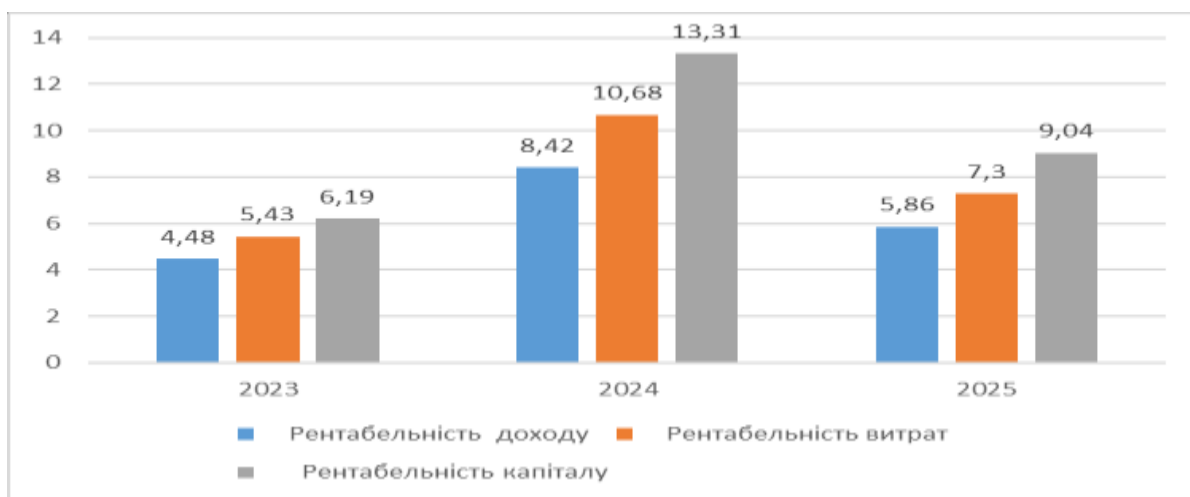


Рисунок 2.4 - Динаміка показників рентабельності
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2023 - 2025 рр.

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2022-2024 рр.

Показники	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2023	2024	2025	5	6
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	849 716	1 146 513	1 239 419	130	110
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	702 409	903 867	995 619	130	110
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	615 864	725 556	803 507	120	110
Вартість основних засобів на кінець звітного періоду (залишкова)	171 960	174 264	204 577	101	117
Оборотні активи на кінець звітного періоду, тис. грн	408 063	495 552	566 681	121	114
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн	46 830	118 132	88 899	250	80
Чистий фінансовий результат, тис. грн	38 102	96 544	72 669	253	757
Рентабельність:	-	-	-	-	-
доходу	4,48	8,42	5,86	190	70
витрат	5,43	10,68	7,30	200	70
капіталу	6,19	13,31	9,04	220	70
Рентабельність витрат обігу	4,61	8,99	6,12	208	66
Рентабельність виробничих фондів	22,16	55,40	35,52	249	64

За аналізований період спостерігається нестабільна, проте загалом позитивна динаміка рентабельності. Зокрема, рентабельність доходу зросла з 4,48 % у 2023 році до 8,42 % у 2024 році, однак у 2025 році зменшилася до 5,86 %. Рентабельність витрат також мала найвище значення у 2024 році - 10,68 %, після чого знизилася до 7,30 %. Подібна тенденція простежується і за рентабельністю капіталу, яка у 2024 році досягла 13,31 %, а у 2025 році становила 9,04 %. Це свідчить, що найбільш ефективною діяльністю підприємства була у 2024 році, тоді як у 2025 році відбулося певне зниження прибутковості.

Для більш розгорнутого аналізу також розглянуто динаміку основних показників ефективності управління (додаток Б, таблиця Б.1). У 2023-2025 рр. підприємство демонструє загалом позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 849 716 тис. грн у 2023 році до 1 239 419 тис. грн у 2025 році. Найбільше зростання спостерігалось у 2024 році, коли дохід збільшився на 35%, а у 2025 році приріст становив 8%. Чистий прибуток підприємства у 2024 році суттєво зріс порівняно з 2023 роком - з 38 102 тис. грн до 96 544 тис. грн. Це свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства. Однак у 2025 році чистий прибуток зменшився до 72 669 тис. грн, що пов'язано зі зростанням витрат на управління та інших виробничих витрат.

Чисельність управлінського персоналу протягом аналізованого періоду залишалася стабільною і становила 40 осіб. При цьому продуктивність праці одного працівника апарату управління зросла з 21 242,9 тис. грн у 2023 році до 30 985,5 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення результативності управлінської праці та ефективніше використання управлінського персоналу.

Разом з тим, витрати на управління збільшилися з 38 006 тис. грн у 2023 році до 56 425 тис. грн у 2025 році. Обсяг реалізованої продукції на 1 грн витрат на управління у 2024 році зріс до 25,9 грн, однак у 2025 році знизився до 22,0 грн. Отже, діяльність підприємства має позитивну динаміку, але потребує подальшого контролю за управлінськими витратами для підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів.

Таким чином, у 2023-2025 роках ТДВ «Хмельницькзалізобетон» загалом демонструє стабільну діяльність і зростання основних економічних показників. Збільшення чистого доходу, активів та основних фондів свідчить про розширення ресурсної бази підприємства.

Водночас у 2025 році спостерігається зниження чистого прибутку та показників рентабельності, що пов'язано зі зростанням собівартості, адміністративних витрат і витрат на збут.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства

Виконаємо оцінку факторів внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (Додаток Б, таблиця Б.2). Аналіз свідчить, що внутрішнє середовище ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є загалом стабільним. Більшість показників мають 2-3 бали, що свідчить про достатній рівень розвитку підприємства. Сильними сторонами є стиль управління, рівень прибутку, контроль якості продукції, асортимент, кваліфіковані кадри та фінансові можливості (Додаток Б, таблиця Б.3). Водночас середній рівень мають маркетингова активність, збут, частка ринку та стан матеріально-технічної бази, що вказує на потребу їх удосконалення. Загалом підприємство має хороший потенціал для подальшого розвитку.

Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства (Додаток Б, таблиця Б.4) показала, що найсильнішим фактором впливу на підприємство є його фінансовий стан та технологічна база, які дозволили значно збільшити прибуток у 2024 році. Водночас критичним фактором, що потребує контролю, є зростання собівартості, яке може нівелювати успіхи від збільшення обсягів реалізації у майбутньому. Найбільш позитивний вплив на діяльність підприємства мають фактори групи «Споживачі», зокрема стрімке зростання попиту та обсягів реалізації у 2022–2024 роках, що забезпечує

стабільне завантаження виробництва та підвищення доходів. Водночас найбільш негативно впливають високий рівень конкуренції та зростання цін на цемент, метал, щебінь, а також витрат на логістику, що призводить до збільшення повної собівартості продукції. Разом із тим стратегічною перевагою підприємства є використання сучасних технологій ELEMATIC, WECKENMANN та ліній безопалубного формування, які дають можливість підвищувати якість продукції та ефективно протистояти конкурентному тиску.

Оцінка факторів макросередовища діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (Додаток Б, таблиця Б.5) свідчить про позитивний вплив науково-технічного прогресу, зокрема модернізація виробничих ліній, а також державні програми відновлення, які створюють додаткові можливості для розвитку.

Водночас найбільші загрози пов'язані з інфляцією, яка підвищує собівартість продукції, та загальною політичною нестабільністю, що ускладнює планування діяльності підприємства. Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення представлено у додатку Б, таблиця Б.6. Головною можливістю для підприємства є масштабне відновлення України, що гарантує стабільний збут продукції та відкриває перспективи розширення виробництва. Це створює умови для зростання доходів і зміцнення позицій на ринку. Водночас основною загрозою залишається неконтрольоване зростання витрат і собівартості продукції, що може зменшити прибутковість та нівелювати фінансові успіхи попередніх років, тому підприємству важливо посилювати контроль за витратами та підвищувати ефективність використання ресурсів. Результативна матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства представлена у таблиці 2.5.

Аналіз середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про високу адаптивність та стійку динаміку розвитку підприємства. Потужний внутрішній потенціал підтверджується зростанням чистого прибутку у 2,5 раза за 2024 рік та впровадженням інноваційних ліній. Попри зовнішні виклики та воєнні ризики, підприємство утримує позиції у понад десяти областях України, спираючись на технологічну перевагу та фінансову стабільність.

Результати також вказують на доцільність наступальної стратегії, орієнтованої на участь у проектах національної відбудови інфраструктури. Ключовими рекомендаціями для зміцнення ринкових позицій є оптимізація собівартості через енергозбереження, планова модернізація основних фондів та цифровізація управлінських процесів. Системний контроль витрат у поєднанні з використанням технологічних переваг дозволить мінімізувати вплив інфляції та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином аналіз показав, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних виробників залізобетонних конструкцій в Україні, заснований у 1956 році. Підприємство виготовляє залізобетонні та бетонні вироби, арматуру, будівельні розчини, надає послуги металообробки та деревообробки. Виробництво оснащено сучасним європейським обладнанням і сертифіковане за стандартом ISO 9001:2018.

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактори	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
Внутрішні	S1-S4: сформована виробнича база, обладнання, логістика та стабільний випуск ЗБВ. S5-S6: фінансова стійкість для модернізації виробничих потужностей S7-S9: досвідчений персонал і зростання мотивації. S10-S12: чітка система управління виробництвом і позитивний імідж.	W1-W3: висока енергоємність і зношеність обладнання. W4-W5: нестача молодих виробничих кадрів. W6-W8: слабка цифровізація виробничих процесів. W9-W10: залежність від вартості сировини та енергоресурсів.
Зовнішні можливості (O)	Стратегія «S + O» (Сила + Можливість)	Стратегія «W + O» (Слабкість + Можливість)
O1. Відбудова України. O2. Ріст попиту на ЗБВ. O3. Довгострокові контракти. O4. Гранти на модернізацію.	S1, S2, S10 + O1-O3 - збільшення обсягів виробництва ЗБВ через повніше використання виробничих потужностей S5, S6 + O4 - модернізація обладнання, зниження енергоємності та підвищення продуктивності.	W1, W2 + O4 - оновлення зношеного обладнання та впровадження енергоощадних технологій. W4-W8 + O1-O4 - підготовка кадрів і цифровізація планування, контролю та управління виробництвом.
Зовнішні загрози (T)	Стратегія «S + T» (Сила + Загроза)	Стратегія «W + T» (Слабкість + Загроза)
T1. Нестабільність цін на енергоносії. T2. Дефіцит сировини (цемент, метал). T3. Висока конкуренція. T4. Ризики безпеки (воєнні дії).	S5, S6 + T1, T2 - формування запасів сировини та пошук альтернативних постачальників. S1, S4 + T3 - посилення конкурентоспроможності через якість продукції, надійність поставок і ефективне використання потужностей	W1, W9, W10 + T1 - оптимізація енергоспоживання та норм витрат ресурсів. W2, W6 + T3, T4 - автоматизація окремих операцій, посилення контролю якості та підвищення стійкості виробництва.

У 2023-2025 рр. підприємство демонструвало зростання масштабів діяльності: чистий дохід збільшився з 849,7 млн грн до 1239,4 млн грн, активи – з 615,9 млн грн до 803,5 млн грн. Найкращі фінансові результати досягнуто у 2024 році, коли чистий прибуток становив 96,5 млн грн. У 2025 році прибуток знизився до 72,7 млн грн через зростання собівартості та

операційних витрат, хоча залишився вищим за рівень 2023 року. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства є сучасна виробнича база, фінансова стійкість, кваліфікований персонал та висока якість продукції. Основними загрозами залишаються зростання цін на ресурси, конкуренція та воєнні ризики. Перспективним напрямом розвитку є участь у проектах відбудови України, модернізація виробництва та цифровізація управлінських процесів.

Розвиток виробничого потенціалу доцільно спрямувати на модернізацію виробничих потужностей, підвищення енергоефективності та оптимізацію використання ресурсів. Особливу увагу варто приділити оновленню окремих видів обладнання, зниженню енергоємності виробництва та вдосконаленню системи технічного обслуговування для скорочення простоїв. Важливим напрямом є також розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації працівників і залучення молодих спеціалістів.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Оцінка стану та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Оцінювання виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно здійснювати з урахуванням стану матеріально-технічних, трудових, фінансових та організаційно-управлінських ресурсів, а також результативності їх використання. Проведений у другому розділі аналіз свідчить, що підприємство володіє розвиненою виробничою базою, сучасним обладнанням, кваліфікованим персоналом і сформованими каналами збуту. Водночас динаміка окремих економічних показників вказує на певні диспропорції між нарощуванням ресурсів та отриманими результатами.

Матеріально-технічна складова виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена виробничими приміщеннями, технологічними лініями, обладнанням, транспортними засобами та лабораторною базою. На підприємстві використовуються технологічні лінії ELEMATIC і WEILER, змішувальне обладнання BHS і ТЕКА, лінії C.G.M., технологія DELTABLOC, а також деревообробне обладнання WEINIG, GOMA та HICAS. Наявність сучасного європейського обладнання та акредитованих лабораторій забезпечує можливість виробництва широкого асортименту продукції й контролю її якості.

За даними таблиці 3.1, середньорічна вартість основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» збільшилась з 171 960 тис. грн у 2023 році до 204 577 тис. грн у 2025 році.

Таблиця 3.1 - Якісне та кількісне оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни	Характеристика
Матеріально-технічна складова виробничого потенціалу					
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	615 864	725 556	803 507	130	Підприємство забезпечене сучасними технологічними лініями та обладнанням європейських виробників (ELEMATIC, WEILER, BHS, TEKA, C.G.M., DELTABLOC, WEINIG, GOMA, NICAS), має власну лабораторію контролю якості. Матеріально-технічна база забезпечує широкий асортимент продукції та стабільний виробничий процес. Водночас спостерігається часткова зношеність окремого обладнання та висока енергоємність виробництва.
Вартість основних засобів на кінець звітної періоду (залишкова), тис. грн	171 960	174 264	204 577	119	
Оборотні активи на кінець періоду	408 063	495 552	566 681	139	
Фондовіддача	4,94	6,58	6,06	123	
Фондомісткість	0,20	0,15	0,17	85	
Кадрова складова виробничого потенціалу					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	399	443	518	130	Підприємство має достатній кадровий потенціал і кваліфікований персонал. Збільшення чисельності працівників свідчить про розширення виробничої діяльності. Разом із тим у 2025 році відбулося зниження продуктивності праці, що вказує на недостатньо ефективне використання додатково залучених трудових ресурсів.
у т.ч. робітників, осіб	165	160	220	133	
Середньорічна продуктивність праці працівників	2 130	2 588	2 393	112	
Середньорічна продуктивність праці робітників	5 150	7 166	5 634	109	
Результативність використання виробничого потенціалу					
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	849 716	1 146 513	1 239 419	146	Підприємство є прибутковим та демонструє позитивну динаміку доходів. Найвища ефективність використання потенціалу спостерігалась у 2024 році. У 2025 році відбулося зниження показників рентабельності через швидше зростання собівартості порівняно з доходами.
Чистий прибуток	38 102	96 544	72 669	191	
Рентабельність доходу	4,48	8,42	5,86	131	
Рентабельність капіталу	6,19	13,31	9,04	146	
Рентабельність виробничих фондів, %	22,16	55,40	35,52	160	
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг, грн	0,83	0,79	0,80	96	

Продовження таблиці 3.1

Інноваційно-інвестиційна складова виробничого потенціалу					
Незавершені капітальні інвестиції	5 018	25 947	3 398	67,72	Інноваційно-інвестиційна складова характеризується активізацією оновлення основних засобів. У 2024 році значно зросли незавершені капітальні інвестиції, а у 2025 році їх скорочення може свідчити про введення частини об'єктів в експлуатацію. Рентабельність інвестицій досягла найвищого рівня у 2024 році, а у 2025 році знизилася, проте залишилася вищою, ніж у 2023 році.
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	-2,57	7,49	14,18	552	
Рентабельність інвестицій	7,99	17,57	11,83	148,10	
Фінансова складова виробничого потенціалу					
Власний капітал, тис. грн	471 865	556 405	609 069	129,08	Фінансова складова виробничого потенціалу є стабільною. Упродовж 2023–2025 років зросли власний та власний оборотний капітал, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. Коефіцієнти фінансової стійкості та поточної ліквідності залишалися на достатньому рівні. У 2025 році оборотність активів дещо знизилася порівняно з 2024 роком, однак перевищувала рівень 2023 року.
Власний оборотний капітал, тис. грн	299 905	382 141	404 492	134,87	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,77	0,76	98,93	
Оборотність активів	1,38	1,58	1,54	111,80	
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,83	2,93	2,91	102,85	
Інформаційна та організаційно-управлінська складові потенціалу					
На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління з чітким розподілом повноважень між виробничими, технічними та функціональними підрозділами. Наявна система управління забезпечує контроль виробничих процесів та якості продукції. Водночас значна кількість рівнів управління та недостатній рівень цифровізації планування й контролю можуть знижувати оперативність прийняття рішень та ефективність координації між підрозділами					

Середньорічна вартість оборотних фондів за цей період зростає з 408 063 тис. грн до 566 681 тис. грн. Отже, підприємство поступово розширювало

ресурсну базу, необхідну для забезпечення виробничої діяльності. Значне зростання оборотних фондів пов'язане з матеріаломісткістю виробництва залізобетонних конструкцій і потребою у формуванні запасів цементу, металу, щебеню, піску та інших матеріалів.

Ефективність використання основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваного періоду була нерівномірною. У 2024 році фондівіддача збільшилася з 4,90 грн до 6,58 грн, а фондомісткість зменшилась з 0,20 грн до 0,15 грн. Це свідчить про зростання обсягу реалізації, отриманого з кожної гривні основних фондів. У 2025 році фондівіддача знизилася до 6,06 грн, тоді як фондомісткість зросла до 0,17 грн. Таким чином, збільшення вартості основних фондів у 2025 році не супроводжувалося пропорційним зростанням чистого доходу.

Кадрова складова виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується зростанням чисельності працівників. Середньооблікова чисельність персоналу збільшилася з 399 осіб у 2023 році до 518 осіб у 2025 році, а кількість робітників – зі 165 до 220 осіб. Це свідчить про розширення трудової бази підприємства та його здатність забезпечувати зростання обсягів виробництва.

Разом із тим ефективність використання трудових ресурсів у 2025 році погіршилася. Продуктивність праці одного працівника знизилася з 2 588 тис. грн у 2024 році до 2 393 тис. грн у 2025 році. Продуктивність праці робітників скоротилася із 7 165,7 тис. грн до 5 634 тис. грн на одну особу. Отже, темпи збільшення чисельності персоналу перевищували темпи зростання обсягів реалізації продукції. Це вказує на неповне використання додатково залучених трудових ресурсів.

Найвищу результативність використання виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» продемонструвало у 2024 році. Чистий дохід

від реалізації продукції збільшився з 849 716 тис. грн у 2023 році до 1 146 513 тис. грн у 2024 році, а чистий прибуток зріс із 38 102 тис. грн до 96 544 тис. грн. Рентабельність доходу підвищилася з 4,48 % до 8,42 %, рентабельність витрат – із 5,42 % до 10,68 %, а рентабельність активів – із 6,19 % до 13,31 %.

У 2025 році чистий дохід продовжив зростати та досяг 1 239 419 тис. грн. Проте собівартість реалізованої продукції збільшувалася швидшими темпами, внаслідок чого чистий прибуток зменшився до 72 669 тис. грн. Рентабельність доходу скоротилася до 5,86 %, рентабельність витрат – до 7,30 %, а рентабельність активів – до 9,04 %. Отже, підприємство залишалося прибутковим, однак віддача від залучених ресурсів знизилася порівняно з 2024 роком.

Витрати на одну гривню реалізованої продукції у 2024 році зменшилися з 0,83 грн до 0,79 грн, що характеризує підвищення ефективності виробництва. У 2025 році показник зріс до 0,80 грн. Незважаючи на незначне погіршення, його значення залишалося кращим, ніж у 2023 році. Водночас зростання собівартості продукції обмежувало можливості збільшення прибутку.

Організаційно-управлінська складова потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується стабільною чисельністю управлінських працівників і чітким розподілом повноважень у межах лінійно-функціональної структури. Як показано в організаційній структурі підприємства у додатку Б, виробничі цехи та інженерні служби підпорядковуються технічному директору, тоді як відділи кадрів, збуту, постачання, технічного контролю та лабораторія безпосередньо взаємодіють із генеральним директором. Така структура забезпечує контроль за виробничими процесами, проте значна кількість управлінських рівнів може ускладнювати координацію між окремими підрозділами.

Проведений у підрозділі 2.3 SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також засвідчив наявність у підприємства значного виробничого потенціалу. До його сильних сторін належать тривалий досвід роботи, широкий асортимент продукції, сучасні технологічні лінії, власні лабораторії, кваліфікований персонал і розвинена система збуту. Водночас використання потенціалу стримується високою матеріало- та енергоємністю виробництва, частковою зношеністю окремого обладнання, залежністю від вартості сировини й енергоресурсів, а також недостатнім рівнем цифровізації виробничого планування та контролю.

3.2 Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління виробничими ресурсами

Проведене оцінювання показало, що основною проблемою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є не нестача виробничих ресурсів, а зниження ефективності їх використання. У 2025 році порівняно з попереднім роком фондівдача зменшилася з 6,58 грн до 6,06 грн, продуктивність праці працівників - з 2 588 тис. грн до 2 393 тис. грн на одну особу, а витрати на одну гривню реалізованої продукції збільшилися з 0,79 грн до 0,80 грн. Водночас адміністративні витрати зросли на 28 %, тоді як чистий дохід – лише на 8 %.

Виявлені тенденції свідчать про наявність суперечності між зростанням ресурсної бази підприємства та зниженням віддачі від її використання. Тому важливим є посилення оперативного контролю, зниження виробничих витрат, скорочення простоїв обладнання та

підвищення продуктивності праці без необґрунтованого збільшення чисельності персоналу.

Першим напрямом визначено впровадження єдиної системи оперативного планування та контролю використання виробничих ресурсів. На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно сформувати єдиний інформаційний контур, який буде об'єднувати дані виробничих цехів, складів, відділу постачання, лабораторії, ремонтних служб та економічного підрозділу.

Система повинна забезпечувати ведення нормативів витрачання цементу, металу, щебеню, піску, енергії та робочого часу за основними видами продукції. За кожною виробничою зміною необхідно здійснювати порівняння планових і фактичних показників, визначати причини перевитрат, браку та простоїв. Результати доцільно відображати у формі електронних звітів, доступних керівникам відповідних підрозділів.

Впровадження системи не обов'язково має передбачати негайне придбання складного програмного комплексу. На першому етапі можна використовувати наявне програмне забезпечення підприємства та електронні форми обліку. Координацію робіт доцільно покласти на технічного директора, а відповідальність за внесення інформації - на керівників цехів, складських і ремонтних підрозділів. Це забезпечує практичну можливість реалізації заходу без створення додаткових управлінських посад.

Другим напрямом є удосконалення системи технічного обслуговування обладнання та контролю енергоспоживання ТДВ «Хмельницькзалізобетон». SWOT-аналіз підприємства засвідчив наявність сучасної виробничої бази, але водночас виявив часткову зношеність окремого обладнання, високу енергоємність виробництва та залежність від зростання вартості ресурсів.

Для кожної технологічної лінії доцільно сформувати електронний паспорт, у якому фіксуватимуться технічний стан, тривалість роботи, кількість аварійних зупинок, витрати на ремонт і причини простоїв. На основі цих даних необхідно скласти календар планово-попереджувальних ремонтів та визначити перелік критично важливих запасних частин.

Окремого контролю потребує споживання електроенергії та інших ресурсів. Для основних виробничих ділянок варто встановити нормативи енергоспоживання на одиницю продукції та проводити щомісячний аналіз відхилень. Цільовими орієнтирами можуть бути скорочення непродуктивних простоїв обладнання на 5 % і зменшення питомих витрат енергії та матеріалів на 3-5 %. Реалізація заходу сприятиме підвищенню фондovіддачі та зниженню собівартості продукції.

Третім напрямом є підвищення продуктивності праці та вдосконалення мотивації персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У 2025 році чисельність працівників підприємства зросла на 17 %, а робітників - на 38 %, проте продуктивність праці одного працівника зменшилася на 8 %, а одного робітника – на 21 %. Це свідчить про те, що кількісне розширення кадрової складової не забезпечило відповідного збільшення результатів діяльності.

Доцільно запровадити систему ключових показників для керівників цехів, майстрів і виробничого персоналу. До її складу можуть входити виконання виробничого плану, продуктивність праці, рівень браку, тривалість простоїв, дотримання норм використання матеріалів та енергетичних ресурсів. Частина преміальної винагороди варто пов'язати з досягненням установлених показників.

Одночасно необхідно проводити навчання працівників роботі із сучасними технологічними лініями, організувати наставництво для молодих

робітників та здійснювати більш рівномірне завантаження персоналу між змінами й виробничими дільницями. За рахунок цих заходів доцільно передбачити підвищення продуктивності праці щонайменше на 5 %.

За продуктивності 2025 року на рівні 2 393 тис. грн на одного працівника її прогнозоване значення становитиме:

$$2\,393 \times 1,05 = 2\,512,7 \text{ тис. грн на одну особу.}$$

За незмінної чисельності у 518 працівників потенційний обсяг реалізації становитиме:

$$2\,512,7 \times 518 = 1\,301\,553 \text{ тис. грн.}$$

Отже, потенційне збільшення обсягу реалізації порівняно з 2025 роком може становити близько 62 134 тис. грн, або 5 %. Такий результат можливий за умови наявності достатнього попиту, матеріального забезпечення та необхідного завантаження виробничих потужностей.

Для оцінювання загального економічного результату запропонованих заходів використаємо показники 2025 року. Чистий дохід підприємства становив 1 239 419 тис. грн, а собівартість реалізованої продукції – 995 619 тис. грн. Фактичні витрати на одну гривню реалізації дорівнювали приблизно 0,803 грн.

У результаті впровадження контролю ресурсів, удосконалення технічного обслуговування та підвищення відповідальності персоналу цільовим показником є зменшення витрат до рівня 0,79 грн на одну гривню реалізованої продукції, який підприємство вже мало у 2024 році. За незмінного обсягу доходу прогнозована собівартість становитиме:

$$1\,239\,419 \times 0,79 = 979\,141 \text{ тис. грн.}$$

Економія виробничих витрат дорівнюватиме:

$$995\,619 - 979\,141 = 16\,478 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток за такого сценарію збільшиться з 243 800 тис. грн до 260 278 тис. грн, а його частка у чистому доході – з 19,67 % до 21,0 %.

Додатковим результатом цифровізації обліку та усунення дублювання управлінської інформації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може бути скорочення адміністративних витрат на 5 %. За їх фактичного обсягу 56 425 тис. грн потенційна економія становитиме:

$$56\,425 \times 0,05 = 2\,821 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальний потенційний операційний результат від зниження виробничих та адміністративних витрат може становити близько:

$$16\,478 + 2\,821 = 19\,299 \text{ тис. грн на рік.}$$

Основні пропозиції щодо удосконалення управління виробничими ресурсами узагальнено в таблиці 3.2.

Наведені розрахунки мають прогностичний характер і відображають очікуваний результат за умови досягнення визначених цільових показників. Остаточний економічний ефект необхідно уточнювати після формування кошторису впровадження, проведення технічного обстеження обладнання та пілотного застосування системи в одному з основних виробничих підрозділів.

Таблиця 3.2 - Напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/г	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Впровадження системи оперативного планування та контролю ресурсів	Встановлення нормативів використання матеріалів, енергії та робочого часу; автоматизація план-фактного аналізу; контроль відхилень, браку і простоїв	Зменшення витрат на 1 грн реалізації до 0,79 грн; економія виробничих витрат близько 16 478 тис. грн на рік
2	Удосконалення технічного обслуговування й енергетичного контролю	Електронні паспорти обладнання, календар ремонтів, облік причин простоїв, контроль енергоспоживання за дільницями	Скорочення непродуктивних простоїв на 5 %, зниження питомих витрат ресурсів на 3-5 %, підвищення фондів віддачі
3	Підвищення продуктивності та вдосконалення мотивації персоналу	Навчання працівників, наставництво, рівномірне завантаження змін, запровадження показників продуктивності, браку та економії ресурсів	Зростання продуктивності праці на 5 % – до 2 512,7 тис. грн на одну особу; потенційне збільшення реалізації на 6 134 тис. грн
4	Оптимізація управлінського обліку та звітності	Усунення дублювання документів, електронний обмін інформацією, закріплення відповідальних за показники використання ресурсів	Скорочення адміністративних витрат на 5 %, що становить 821 тис. грн на рік

Запропоновані заходи відповідають критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної можливості реалізації. Вони передбачають використання чинної організаційної структури підприємства, поетапне впровадження та орієнтацію на конкретні вимірювані результати. Їх реалізація дозволить посилити контроль за рухом ресурсів, скоротити непродуктивні витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити кращу відповідність між обсягом виробничого потенціалу підприємства і результатами його використання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади управління виробничим потенціалом підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У процесі дослідження визначено сутність і складові виробничого потенціалу, розглянуто методичні підходи до його оцінювання, проаналізовано результати діяльності підприємства та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Виробничий потенціал підприємства визначено як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, можливостей і здібностей, що забезпечують здійснення виробничої діяльності та досягнення економічних результатів. До його основних складових належать матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні та організаційно-управлінські ресурси. Ефективність потенціалу залежить не лише від обсягу наявних ресурсів, а й від рівня їх узгодженості та результативності використання.

Найбільш обґрунтованим визнано комплексний підхід до оцінювання виробничого потенціалу, який поєднує характеристику ресурсної забезпеченості та кінцевих результатів діяльності. Для цього використовуються показники фондоддачі, фондомісткості, продуктивності праці, обсягів реалізації, витрат на одну гривню реалізованої продукції, прибутку та рентабельності. Управління виробничим потенціалом охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль формування, використання і розвитку ресурсів підприємства.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є промисловим підприємством із багаторічним досвідом виробництва бетонних і залізобетонних конструкцій. Підприємство виготовляє плити перекриття, фундаментні блоки, перемички,

дорожні плити та іншу будівельну продукцію. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та передбачає чіткий розподіл повноважень між керівниками, виробничими цехами й функціональними підрозділами. Її перевагою є визначеність відповідальності, однак значна ієрархічність може ускладнювати обмін інформацією та координацію між окремими службами.

Аналіз діяльності підприємства за 2023-2025 роки показав зростання масштабів господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації збільшився, активи зросли, середньорічна вартість основних фондів також, як і вартість оборотних фондів. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Найкращі фінансові результати були отримані у 2024 році. Чистий прибуток становив 96 544 тис. грн, рентабельність доходу - 8,42%, рентабельність витрат - 10,68 %, а рентабельність активів - 13,31%. У 2025 році чистий дохід продовжив зростати, однак чистий прибуток зменшився до 72 669 тис. грн. Рентабельність доходу скоротилася до 5,86%, витрат - до 7,30%, активів - до 9,04%. Причиною стало випереджальне зростання собівартості, адміністративних витрат і витрат на збут. Кадровий потенціал підприємства також збільшився. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 399 осіб у 2023 році до 518 осіб у 2025 році, а кількість робітників - зі 165 до 220 осіб. Водночас у 2025 році продуктивність праці одного працівника зменшилася. Це вказує на невідповідність між темпами збільшення чисельності персоналу та зростанням обсягів реалізації.

Ефективність використання основних фондів також була нерівномірною. У 2024 році фондівдача зросла до 6,58 грн, а фондомісткість знизилася. У 2025 році фондівдача скоротилася, а фондомісткість зросла. Витрати на одну гривню реалізованої продукції

збільшилися. Нарощування основних і оборотних фондів у 2025 році не забезпечило пропорційного підвищення результатів діяльності.

До сильних сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон» належать сучасні технологічні лінії, широкий асортимент продукції, кваліфікований персонал, власні лабораторії, сформована система збуту та значний досвід роботи. Основними проблемами є висока матеріало- й енергоємність виробництва, часткова зношеність окремого обладнання, зростання собівартості, залежність від цін на сировину та енергоресурси, а також недостатній рівень цифровізації планування, обліку і контролю.

Проведена оцінка засвідчила, що підприємство має значний виробничий потенціал, проте ефективність його використання залишається нерівномірною. Основна проблема полягає не у недостатності ресурсів, а у зниженні віддачі від їх додаткового залучення та недостатній узгодженості між темпами зростання ресурсної бази й результатами діяльності.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано запровадити єдину систему оперативного планування та контролю виробничих ресурсів. Вона має об'єднати інформацію виробничих цехів, складів, відділу постачання, лабораторії, ремонтних служб та економічного підрозділу. Контроль нормативів використання матеріалів, енергії й робочого часу, проведення план-фактного аналізу та фіксація причин браку і простоїв сприятимуть підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Зниження витрат на одну гривню реалізації до 0,79 грн може забезпечити економію близько 16 478 тис. грн на рік.

Другим напрямом є вдосконалення технічного обслуговування обладнання та контролю енергоспоживання. Запропоновано створити електронні паспорти технологічних ліній, вести облік аварійних зупинок, витрат на ремонт і причин простоїв, а також запровадити календар планово-

попереджувальних ремонтів. Очікується скорочення непродуктивних простоїв на 5 % та зменшення питомих витрат матеріальних і енергетичних ресурсів на 3 - 5 %.

Для підвищення ефективності трудового потенціалу запропоновано удосконалити систему мотивації, проводити навчання працівників, розвивати наставництво та забезпечувати рівномірне завантаження виробничих змін. Преміальну винагороду доцільно пов'язати з виконанням виробничого плану, продуктивністю праці, рівнем браку, тривалістю простоїв і дотриманням норм використання ресурсів. Підвищення продуктивності праці на 5 % може забезпечити потенційне збільшення реалізації приблизно на 62 134 тис. грн.

Також запропоновано оптимізувати управлінський облік і звітність шляхом усунення дублювання документів, використання електронного обміну даними та закріплення відповідальних осіб за показниками використання ресурсів. Скорочення адміністративних витрат на 5 % може забезпечити економію близько 2 821 тис. грн на рік. Загальний прогнозований операційний результат від зниження виробничих та адміністративних витрат становить близько 19 299 тис. грн на рік.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу посилити контроль за виробничими ресурсами, скоротити непродуктивні витрати й простої, підвищити продуктивність праці, фондівдачу та прибутковість підприємства. Рекомендації відповідають виявленим проблемам і можуть впроваджуватися поетапно в межах чинної організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз господарської діяльності : підручник / Г. І. Кіндрацька, А. Г. Загородній, Ю. І. Кулиняк. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с. URL: https://u.to/_7JNGw.
2. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. Економічний простір. 2018. № 72/2. С. 66–72.
3. Варава Л. М. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів / Л. М. Варава, А. А. Турило, С. А. Ртищев. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 71–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_2_14.
4. Герасименко О. М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків [Електронний ресурс] / О. М. Герасименко. Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>.
5. Дончак Л. Г. Методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства / Л. Г. Дончак, Г. М. Бойківська, С. П. Лисюк. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 96–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2021_1_9.
6. Другова О. С., Яковлев В. І. Науково-методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємств. 2021 р.
7. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / [О. С. Гринькевич, С. О. Матковський, А. В. Сидорова та ін.] ; за ред. О. С.

Гринькевич, С. О. Матковського, А. В. Сидорової, Н. С. Струк. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 480 с. URL: <https://salo.li/5cDc1DF>.

8. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : посібник / В. В. Шкроміда, М. М. Василюк, Т. М. Гнатюк. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2016. 219 с. URL: <https://u.to/CrNNGw>.

9. Жук Є. О. Формування механізму управління виробничим потенціалом підприємства / Є. О. Жук. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2014. № 811. С. 133–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_21.

10. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_5_16.

11. Зайцева О. І. Шляхи попередження ризиків в управлінні виробничим потенціалом підприємства / О. І. Зайцева. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5(2). С. 39–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_5\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_5(2)_10).

12. Івченко Є. А. Методи та підходи до оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства / Є. А. Івченко, Ю. А. Івченко. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 6. С. 64–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2025_6_10.

13. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства / Л. Й. Кобрин. Наукові записки Української академії друкарства. 2019. № 1. С. 132–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2019_1_18.

14. Коваль З. О. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств / З. О.

Коваль. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 231–238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_90_26.

15. Колодяжний В. В. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища / В. В. Колодяжний. European scientific journal of economic and financial innovation. 2025. № 3. С. 44–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_3_6.

16. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. 2011 р. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/2/EV20112_047-055.pdf.

17. Мартиненко В. П. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства / В. П. Мартиненко, Н. В. Легеца. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_6.

18. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства / Н. Г. Мацко. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 23(2). С. 69–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_17).

19. Місевич М. А., Фана О. А., Ільюк Ю. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства. Агросвіт. 2022. № 20. С. 52–58. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.20.52.

20. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 156 с. URL: <https://u.to/07NNGw>.

21. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352>.

22. Оцінка виробничого потенціалу інноваційно-активних промислових підприємств на основі ІЕКО-аналізу [Електронний ресурс] / Н.

Г. Мацко, Л. А. Некрасова. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 188–193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_25.

23. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. 2023 р. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278601/273266>.

24. Талах Т. А. Особливості методики аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Економічний форум. 2017. № 1. С. 173–178.

25. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон». LIGA 360. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/81e8ade1-67e7-4010-abba-0c766edde8f2/dashboard/finances/analytics-ua>.

26. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://www.hzb.com.ua/>.

27. Тюленєва Ю. В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства / Ю. В. Тюленєва, О. Л. Сичков. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С. 126–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_29.

28. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності) : навчальний посібник / І. М. Парасій-Вергуненко, К. О. Назарова, В. Ю. Гордополов, К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк, М. О. Нежива, В. С. Негоденко. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 586 с. URL: <https://salo.li/05A4963>.

29. Федірець О. В., Стовба В. О., Солодчук Т. В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. 2022 р.

30. Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.

31. Чернушкіна О. Підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств: актуальні аспекти та перспективи / О. Чернушкіна. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 4. С. 455–461. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2024_4_61.

32. Шах Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничим потенціалом підприємства / Л. Шах. Економіка і регіон. 2015. № 3. С. 133–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_3_24.

Додаток А



Рисунок А.1 - Послідовність проведення ІЕКО-аналізу для оцінювання виробничого потенціалу підприємства [22]

Таблиця А.1 - Характеристика складових системи управління виробничим потенціалом [19]

Об'єкт управління	Основні засоби	Виробничі запаси	Основний виробничий персонал	Продукція	Фінансові ресурси	Інноваційні технології виробництва
Функції	Організація	Аналіз	Планування	Мотивація	Контроль	Нормування і регулювання
	Організація процесу виробництва, забезпечення запасами, товарами, оптимального використання ресурсів	Оцінка використання ресурсів в попередніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування роботи з контрагентами, робочої програми, кошторису витрат	Матеріальне та моральне стимулювання працівників	Контроль якості продукції, за вчасним виконанням робіт, за фондом робочого часу	Виробничих ресурсів, праці, регулювання виробництва
Форми	Управління виробничими ресурсами	Управління трудовими ресурсами	Управління основними засобами	Управління фінансовими ресурсами	Управління інноваціями	Управління інформаційними потоками
Методи	Маркетингові дослідження щодо ресурсної складової, використання внутрішніх резервів		Модернізація виробництва,	Удосконалення управління		Преміювання персоналу
Інструменти	Створення «буферних зон» (формування запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів)		Складання прогнозів майбутнього розвитку	Складання планів, сценаріїв розвитку,	Ухвалення ефективних рішень	Ухвалення ефективних рішень
Важелі	Стимули	Моральне стимулювання		Матеріальне стимулювання		
	Санкції	Штрафи		Матеріальна та кримінальна відповідальність за допущені порушення		

Додаток Б

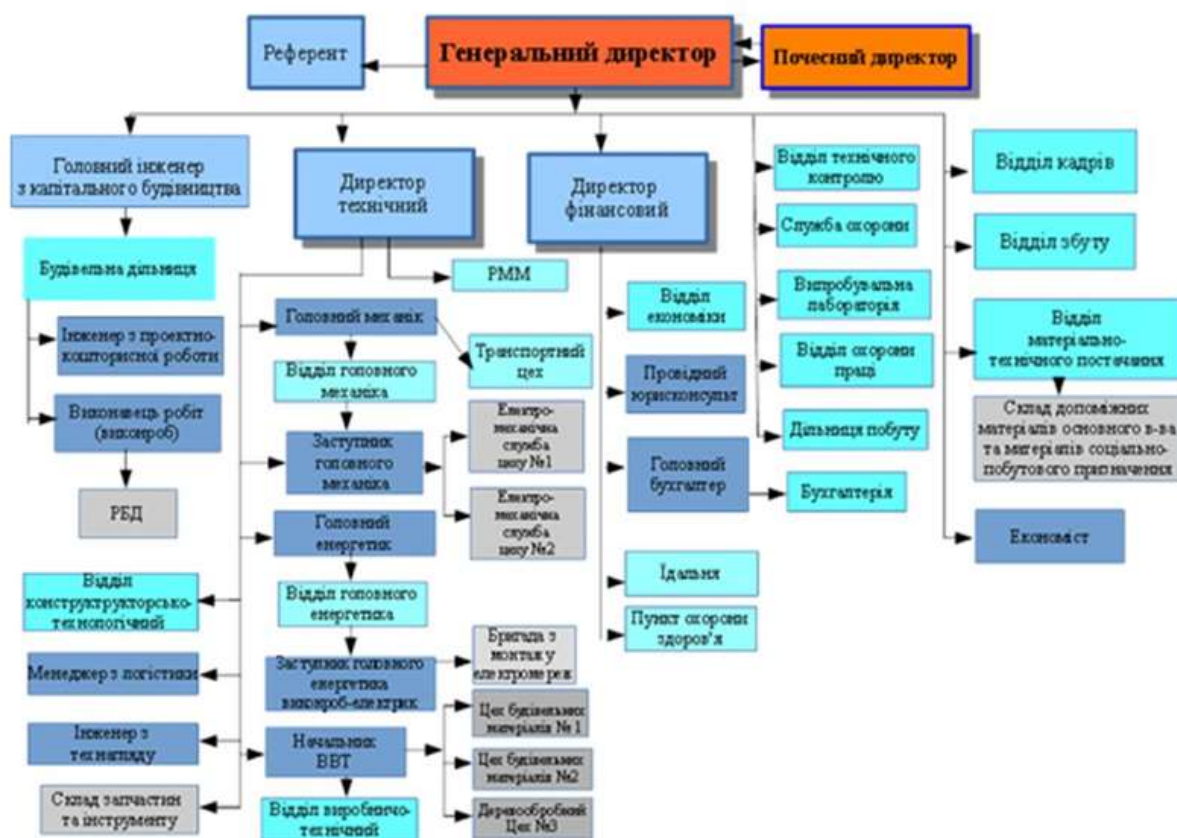


Рисунок А.1 - Організаційна структура
ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Таблиця Б.1 - Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2023-2025 рр.

№	Назва показників	Од. виміру	2023	2024	2025	Темпи зміни, % до попереднього року	
1	2	3	4	5	6	7	
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	849 716	1 146 513	1 239 419	35	8
2	Чисельність управлінських працівників	осіб	40	40	40	0	0
3	Частка управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	част од	0,10	0,10	0,08	-5	-20
4	Чистий прибуток	тис. грн	38 102	96 544	72 669	153	-25
5	Витрати на управління	тис. грн	38 006	44 252	56 425	16	28
6	Частка витрат на управління в загальних витратах	част од	0,046	0,042	0,052	-10	24
7	Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/особу	21242,9	28662,8	30 985,5	35	8
8	Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	22,4	25,9	22	16	-15

Таблиця Б.2 - Оцінка факторів внутрішнього середовища ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей			*
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		*	
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		*	
4.	Стиль правління			*
5.	Рівень прибутку			*
6.	Доля ринку		*	
7.	Система контролю якості продукції			*
8.	Широта асортименту			*
9.	Гнучкість цінової політики		*	
10.	Доцільність договірної політики			*
11.	Система організації збуту		*	
12.	Рівень сервісу		*	
13.	Система стимулювання покупців		*	
14.	Ступінь маркетингової активності		*	
15.	Дослідження і розробки			*
16.	Стан матеріально-технічної бази		*	
17.	Кваліфікаційний склад кадрів			*
18.	Оцінка руху кадрів		*	
19.	Ступінь мотивованості кадрів			*
20.	Фінансові можливості підприємства			*
21.	Організаційна культура		*	

Таблиця Б.3 - Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка впливу (бали)	Слабкі сторони	Оцінка впливу (бали)
1.	Організація управління	Зростання продуктивності праці управлінців майже вдвічі; стабільна лінійно-функціональна структура.	3	Можлива повільність у прийнятті рішень через ієрархічність; зростання адміністративних витрат.	2
2.	Маркетинг	Широкий ринок збуту; наявність додаткових послуг (ремонт, оренда).	2	Порівняно невелика частка ринку (близько 3%); зростання витрат на збут.	2
3.	Дослідження і розробки	Впровадження інноваційного фінського обладнання наявність власних акредитованих лабораторій.	3	Відсутність значних інвестицій у підтримку технологічної переваги.	1
4.	Технологія	Екструдерне виробництво плит; відповідність продукції міжнародним стандартам якості. Наявність власного автотранспорту, ремонтно-механічної служби, енергетичних дільниць	3	Зменшення вартості основних фондів, що може свідчити про їх поступовий знос.	2
5.	Персонал	Стрімке зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці.	3	Зниження частки витрат на оплату управлінців, що може призвести до їх перевантаження.	2
6.	Фінанси	Зростання чистого прибутку у 2,5 раза; висока рентабельність активів (55,4%).	3	Постійне зростання повної собівартості продукції та витрат.	3
7.	Організаційна культура і імідж	Висока довіра контрагентів через форму власності (ТДВ); багаторічний досвід роботи.	2	Консервативність структури, що може обмежувати внутрішні комунікації.	1

Таблиця Б.4 - Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу (+, -)	Оцінка ступеня впливу (бали)
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	1	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	1	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	-1	1
	4. Купівельна спроможність споживачів	-1	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	1	2
Постачальник	1. Конкурентна сила постачальника	-1	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	1	2
	3. Доцільність договірної політики	1	3
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності	-1	3
	2. Сила конкурентного тиску	-1	2
	3. Число активних конкурентів	-1	2

Таблиця Б.5 - Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+, -)	Ступінь впливу (бали)
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	1	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	1	2
	3. Темп інфляції	-1	3
	4. Рівень податкових ставок	-1	1
	5. Рівень доходів населення України	-1	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	-1	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	1	2
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	1	2
Демографічні	1. Чисельність населення України	-1	2
	2. Статеві-віковий склад населення	-1	1
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	1	3
	2. Нововведення в області технологій	1	3
	3. Нововведення в області менеджменту	1	2
Природні	1. Природні умови	-1	1
	2. Стан природних ресурсів України	-1	2
	3. Екологічний фактор	-1	2

Таблиця Б.6 - Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)		
1.1. Зростання попиту на залізобетонні конструкції для відбудови інфраструктури	3	Розширення виробничих потужностей та асортименту продукції для задоволення потреб масштабних проєктів.
1.2. Державні програми підтримки будівництва та відновлення житла	3	Активна участь у тендерах та співпраця з державними і регіональними замовниками.
1.3. Використання сучасних екструдерних технологій виробництва	3	Просування високоякісної продукції на нові регіональні ринки
1.4. Статус ТДВ як фактор підвищеної довіри контрагентів	2	Укладання довгострокових контрактів на постачання сировини на вигідних умовах.
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
2.1. Стрімке зростання повної собівартості реалізованої продукції +2	3	Впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізація витрат на всіх етапах виробництва.
2.2. Високий рівень інфляції та нестабільність цін на енергоносії	3	Перегляд цінової політики та пошук альтернативних, більш дешевих джерел сировини.
2.3. Висока конкуренція з боку регіональних виробників ЗБВ	2	Підвищення якості обслуговування, надання додаткових послуг (оренда, ремонт) та посилення маркетингової активності.
2.4. Потенційне перевантаження персоналу через незмінну чисельність управлінців при зростанні обсягів	2	Автоматизація управлінських процесів та впровадження систем мотивації для утримання кваліфікованих кадрів.

Завідувачу кафедри

Методика та організація навчання
ІІІ курсу

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Максима Паскоруба

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким порушення академічної доброчесності є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність текстових збігів та неправомірних запозичень оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в цифровому машинозчитувальному форматі, яка збігається (ідентична) з друкованим варіантом.

28.06.2016

дата

Мко

підпис