

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю

076 «Підприємництво і торгівля»

на тему:

**Покращення використання потенціалу підприємства (на
прикладі ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ», Рівненська обл.,
Рівненський район, смт. Квасилів)**

Виконав:

здобувач вищої освіти спеціальності
076 «Підприємництво і торгівля»

Підкович Іван

Любомирович

Керівник :

к.е.н. проф. Кушнір Ніна Борисівна

Рецензент:

РІВНЕ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Основні підходи до визначення поняття «потенціал».....	6
1.2. Роль виробничого потенціалу підприємства.....	14
1.3. Фактори підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1. Оцінка ринку меблів України.....	33
2.2. Аналіз діяльності підприємства в сегменті ринку меблів.....	42
2.3. Діагностика економічних показників та ефективності управління потенціалом підприємства	49
2.4. Оцінка вартості потенціалу ТОВ «Морган Феніче».....	55
2.5. Визначення управлінського рішення щодо вдосконалення потенціалу підприємства з використанням графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу».....	58
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ».....	66
3.1. Стратегічні напрями реалізації виробничих можливостей підприємств з виробництва меблів в умовах конкурентного середовища.....	66
3.2. Моделювання параметрів розвитку виробничих потужностей меблевих підприємств	92
3.3. Прогнозування обсягів інвестицій	99
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування суб'єкти господарювання всіх галузей економіки України надають все більшого значення питанням удосконалення механізмів управління діяльністю підприємств відповідно до наявних викликів економічного простору. Підприємствам для того, щоб зберегти свої позиції на ринку, необхідно правильно визначати свою стратегію і тактику поведінки, систематично проводити оцінку ефективності управління діяльністю підприємства для підвищення ефективності функціонування та забезпечення прибутку.

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки кардинально змінюється сутність господарського механізму. Зараз успіх підприємницької діяльності багато в чому визначається правильно обраною стратегією управління потенціалом підприємства. Потенціал підприємства є основою його конкурентоспроможності та ефективної діяльності, тож підприємства на ринку потребують знаходження шляхів забезпечення ефективної господарської діяльності з раціональним використанням власних ресурсів. Правильне планування та прогнозування шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом здатне забезпечити стійке функціонування підприємства, ефективне використання ресурсів та отримання висококонкурентних позицій в умовах сучасного нестабільного ринку. У свою чергу планування неможливо без глибоких аналітичних досліджень ринку і виробництва, без прогнозів, які складаються на базі аналітичних досліджень. Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно якісно розвивати трудові, фінансові, інформаційні, сировинні, техніко–технологічні ресурси та інші елементи виробничого потенціалу, котрі мають бути збалансованими і перебувати у динамічній рівновазі з мінливим зовнішнім середовищем. В умовах конкурентної боротьби актуальним стає завдання не лише завоювання місця на ринку, але й утримання досягнутих позицій на ньому. З огляду на це, запорукою ринкового успіху підприємства за складних економіко–політичних умов є формування ефективного механізму управління його потенціалом.

Теоретичну основу дослідження питання ефективного використання потенціалу підприємства склали наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області аналізу діяльності підприємств, менеджменту, таких як: Бикової В.Г., Воронкової А.Е, Давискіби К.В., Калінеску Т.В., Колеснікова О.О., К. Кузнєцова, Є. Лапін, К. Макконнелл, А. Мельник, Л. Мельник, Г. Підлісецький, А. Полянська, К. Прохалада, В. Трегобчук, О. Ульянченко, А. Чорна, А. Юзефович та інших.

Метою роботи є вивчення та аналіз сучасних підходів до забезпечення ефективності використання потенціалу підприємства та проведення на прикладі ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" комплексної діагностики процесу управління потенціалом підприємства.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети окреслив коло завдань, які передбачається вирішити при підготовці даної роботи:

- охарактеризувати теоретико-методичні засади потенціалу підприємства;
- дослідити особливості механізму використання потенціалу підприємства;
- проаналізувати діяльності підприємства в сегменті ринку меблів;
- проаналізувати основні економічні показники та ефективність управління потенціалом підприємства ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ";
- запропонувати організаційно-економічні напрямки підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління потенціалом ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ".

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти механізму діагностики управління потенціалом суб'єктів господарювання. Теоретичну основу дослідження складають наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем менеджменту, маркетингу, стратегічного управління; законодавчі та нормативні акти, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, міжнародні стандарти фінансової звітності, а також дані підприємства – суб'єкта господарської діяльності України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених,

присвячені дослідженню теоретико-методологічних питань формування, оцінки й ефективного використання потенціалу підприємств.

В процесі виконання роботи використано такі методи дослідження як структурно-логічний аналіз – при побудові логіки і структури роботи; історичний та порівняння – під час вивчення поглядів вчених на сутність поняття потенціалу підприємства; методи аналізу та синтезу при групуванні факторів впливу на процес управління потенціалом підприємства; метод абстрагування від несуттєвих чинників під час виявлення основних факторів, які впливають на потенціал суб'єктів господарювання; різноманітні прийоми статистичних методів, зокрема порівняння – при зіставленні фактичних даних за відповідні періоди при аналізі діяльності досліджуваного підприємства та при аналізі впливу факторів на його потенціал; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції при визначенні основних підходів до управління ресурсним потенціалом; графічний метод та метод побудови аналітичних таблиць.

Основна частина роботи складається з трьох розділів, а також вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до визначення поняття «потенціал»

Дослідження розвитку економічних думок щодо розуміння терміну «потенціал» дозволяє зробити висновок, що його виникнення в економічних дослідженнях раніше було пов'язане з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил і відносилось до двадцятих років минулого століття. Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» і означає «приховані можливості», які у виробничій практиці завдяки праці можуть втілитися в реальну дійсність.

У Енциклопедії наводиться визначення терміна «потенціал» як «засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану; рішення якої-небудь задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області» [24].

Відповідно до визначення Великого економічного словника «потенціал» як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [26]. Аналогічно в економічній літературі потенціал у широкому розумінні слова означає можливості, наявні сили, запаси, засоби, джерела, які можуть бути використані, або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь [5].

Можна виділити наступні основні підходи до визначення поняття «потенціал»:

- сукупність ресурсів;
- можливості господарської системи до випуску продукції;
- можливості виробничих сил щодо забезпечення певного ефекту;
- можливості регіону (регіональний аспект).

Зокрема, Ігнатенко Н.Т. та Руденко В.П. класифікували підходи до визначення поняття «потенціал», які прослідковуються в вітчизняній економічній літературі.

Вони зазначають, що в 42 % випадків значення терміна «потенціал» асоціюється з сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, цінностей; у 18 % – з потужністю виробництва (галузей економіки), фондів, ресурсів країни, регіону; в 16 % – з ресурсними, економічними, природними, регіональними можливостями; в 8 % – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту.

Для визначення економічного змісту поняття «потенціал» пропонується використовувати декілька основних методологічних підходів:

1) *ентомологічний підхід* пропонує розглядати потенціал тієї чи іншої організації як сукупність прихованих можливостей, які не реалізуються зараз, але можуть бути використані у майбутньому завдяки наполегливій праці; він враховує історичний процес входження поняття в господарську практику і базується на роботах вчених різних напрямків;

2) *ресурсний підхід* ідентифікує потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку систем різних видів економічних ресурсів (факторів виробництва), спроможних виробляти певну кількість матеріальних благ, і тим самим теорія зводиться до питань ресурсозбереження [17];

3) *економічний підхід* ототожнює потенціал підприємства з його виробничою потужністю і проблему обмежують тільки питаннями оцінки ефективності господарської діяльності [4];

4) *функціонально-організаційний підхід* визначає потенціал підприємств на основі здатності економічної системи досягати цільових орієнтирів тієї чи іншої сфери підприємництва, використовуючи сукупність доступних економічних ресурсів та утворені організаційні структури;

5) *особистісно-евристичний підхід* оцінює потенціал підприємства виходячи з необхідності постійного творчого процесу пошуку та реалізації всіх складових економічної діяльності (передусім персоналу та інформації), враховуючи соціокультурні характеристики економічних систем; цей напрямок тільки формується і перебуває на стадії розробки;

6) *інформаційний підхід* дозволяє оптимально поєднати всі вище перераховані підходи і доповнити методику дослідження потенціалу підприємства в контексті

формування інформаційних потоків «потенціал – потужність – економічні вигоди», що забезпечить стабільне функціонування і сталий розвиток вітчизняних підприємств.

Значна кількість публікацій із теорії потенціалу присвячена такому поняттю, як «економічний потенціал», що передбачає поділ на економічний потенціал країни, галузі, підприємства. Можна виділити такі підходи, що визначають економічний потенціал як:

- елементи виробничих відносин, які виникають із приводу використання здатності трудових ресурсів до створення матеріальних благ;
- здатність суб'єктів економіки виробляти продукцію і надавати послуги [19];
- сукупність наявних ресурсів, які використовуються для досягнення певної мети;
- максимально можливий обсяг матеріальних благ і послуг, який можна одержати при оптимальному використанні наявних ресурсів [26];
- економічні можливості, залежні від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, наявності трудових і виробничих ресурсів, ефективності господарського механізму.

Дані визначення, на нашу думку, характеризують лише окремі сторони економічного потенціалу і не розкривають його внутрішню природу. Тому, щоб зрозуміти сутність економічного потенціалу, зупинимося на змісті таких понять, як «підприємство» та «економіка підприємства».

Так, під підприємством розуміють «відокремлену технічну, соціальну, економічну і вписану в екологічне середовище одиницю, що має задачу задоволення певного попиту та має право ухвалення самостійних рішень і є відповідальністю за ризик». Тобто підприємство – це технічна, соціальна, економічна та екологічна одиниця. У зв'язку з цим, можливості підприємства визначаються його соціальним, економічним, екологічним і технічним потенціалами. Таким чином, економічний потенціал – це один із елементів загального потенціалу підприємства, який існує не ізольовано, а тісно взаємопов'язаний з іншими складовими.

Економіка підприємства визначається як «узагальнений економічний результат його діяльності як за попередній, так і за даний період часу, що знаходить свій вираз у майні, грошових, матеріальних і інтелектуальних ресурсах на кожний даний період часу».

Вище наведені визначення дозволяють зробити висновок, що якнайповніше зміст економічного потенціалу підприємства представлений у роботі: «економічний (ринковий) потенціал підприємства – це сукупні можливості підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти запити споживачів у товарах і послугах в процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем і раціонального використання ресурсів». В даному визначенні підкреслені основні характерні риси економічного потенціалу, а саме: наявність певної сукупності ресурсів, їх можливості і здатності, які спрямовані на певний результат, реалізований у зовнішньому середовищі підприємства. При цьому можливість – це засіб, умова, обставина, необхідна для здійснення чого-небудь [10]. Мати нагоду – означає мати в своєму розпорядженні необхідні умови та засоби.

Звідси випливає, що економічний потенціал має зовнішню і внутрішню складові. Здатність підприємства задовольняти попит – це зовнішня складова економічного потенціалу, яка визначає його спрямованість у зовнішнє середовище, коли результат діяльності визнають на відповідних товарних ринках. Внутрішня складова – це можливості з виробництва товарів і послуг, забезпечувані набором ресурсів та іншими внутрішніми параметрами підприємства.

Таким чином, економічний потенціал підприємства є складною динамічною, ієрархічною, взаємопов'язаною системою, підвищення ефективного використання якої вимагає пошуку резервів і чинників активізації його складових: виробничого, трудового, фінансового, маркетингового, управлінського, інноваційного та експортного потенціалу. В літературі використовують також такі поняття, як ринковий, стратегічний, ресурсний, інтелектуальний та інші види потенціалів. Розглянемо детальніше визначення поняття виробничого потенціалу.

Виробничий потенціал (ВП) – це система економічних відносин, що виникає між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях із приводу отримання

максимально можливого виробничого результату, який може бути одержаний при найефективнішому використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва [4].

Залежно від масштабів господарської системи розрізняють ВП:

- національної економіки,
- галузі,
- регіону,
- підприємства (об'єднання).

На думку Анчишкіна А. І., виробничий потенціал національної економіки характеризують «виробничі ресурси, їх обсяг, структура, технічний рівень і якість...» [11]. При цьому під виробничими ресурсами розуміють засоби виробництва, трудові ресурси, а також природні ресурси, залучені в економічний обіг.

У роботі Спіріна В. С. наголошено, що виробничий потенціал країни чи регіону повинен включати: виробничий потенціал, сільсько-господарський потенціал, потенціал інших галузей, прирівняних до виробничої сфери, і будівельний потенціал.

ВП національної економіки – це сукупність економічних відносин між господарюючими суб'єктами, самостійними бізнес-одинацями всіх форм власності, об'єднаних у межах національної економіки господарськими зв'язками і спільністю інтересу до отримання прибутку і збереження своєї економічної ніші на ринку власної продукції [29]. Як відомо, ці інтереси вельми суперечливі, оскільки визначаються внутрішніми потребами самих суб'єктів господарювання і необхідністю виживання в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, вирішальну роль в економічному і соціальному розвитку країни відіграє її виробничий потенціал, який визначає її економічну потужність.

Крім того, необхідно відзначити, що ВП як система економічних відносин має ще й галузевий та регіональний зрізи. Суперечності між підприємствами усередині галузі і між регіонами виникають із приводу місця на ринку своєї продукції, можливості використання результатів НТП, ресурсів і т. д.

ВП регіону – це сукупність чинників і умов, що забезпечують життєдіяльність регіону, які впливають на економічну діяльність, забезпечують процес виробництва матеріальних благ у розрахунку на душу населення, а також оцінку і використання природних і раніше створених ресурсів у процесі суспільного відтворення.

Шилепницький П. І. в авторефераті «Вдосконалення управління виробничим потенціалом» розглядає ВП як економічну категорію, системну характеристику продуктивних сил, що визначає сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів (основних виробничих фондів, матеріальних оборотних коштів, трудових ресурсів) і їх здатність забезпечувати випуск продукції відповідної номенклатури і високої якості.

Райзберг Б. А. визначає ВП як реальний обсяг продукції, який можна виробити при повному використанні наявних ресурсів; потенційних можливостях виробництва, наявності чинників виробництва, забезпеченості його основними видами ресурсів.

ВП підприємства відображає реальну, фактичну здатність створювати максимальний обсяг матеріальних благ та послуг із врахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових і матеріальних ресурсів.

Автори робіт [10, 13, 14] ВП підприємства визначають як максимально можливий обсяг виробництва продукції, що забезпечується потенційними можливостями основних засобів, використання сировини і матеріалів, професійних кадрів. Проблема оцінки ВП підприємства в роботі [13] відображає такі складові потенціалу підприємства: ринковий, виробничий та фінансовий потенціали. Причому ВП – потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини та матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів.

Під ВП підприємства розуміють обсяг робіт у зведених одиницях вимірювання затрат праці (нормогодини), який може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними працівниками виробництва на базі наявних виробничих фондів при дво- чи тризмінному режимі роботи та оптимальній організації праці і виробництва.

У роботі [17] ВП підприємства характеризується наявністю таких складових елементів, як основні виробничі фонди, технологія, трудові ресурси у розпорядженні підприємства.

Під ВП підприємства можна також розуміти відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого виробничого результату при найефективнішому використанні інтелектуального капіталу підприємства для впровадження новітніх технологій виробництва, наявної техніки з метою забезпечення високого рівня технологій, матеріальних ресурсів. Характер цих відносин визначається трансформаціями внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, при яких роль виробничого потенціалу підприємства полягає в пошуку і реалізації внутрішніх джерел саморозвитку з метою забезпечення сталої роботи підприємства.

Таким чином, ВП підприємства є важливою функціональною складовою потенціалу розвитку промислового підприємства в цілому. Деякі вчені ототожнюють його з усім потенціалом, однак це неправомірно. Справді, виробничий потенціал акумулює в собі значну частку потенціалу підприємства. Більше того, при відсутності виробничого потенціалу немає потреби і в маркетинговому (нові ринки збуту не потрібні, якщо немає потужностей для випуску більшої кількості товарів або інших їх різновидів), трудовому (немає сенсу розвивати персонал, якщо обладнання використовується по-старому) або інноваційному потенціалах. Однак те саме можна сказати й про інші види потенціалу.

На думку Щелкунова В. І., «під ВП розуміють такі можливості підприємства, результатом реалізації яких є товари та послуги», оскільки саме реалізація виробничого потенціалу за допомогою фінансового, управлінського, трудового та інших видів потенціалу, сприяє створенню того продукту, який надалі стає вхідним ресурсом для маркетингового потенціалу.

В іншій праці Щелкунов В. І., Різниченко О. В. та Григор'єв Г. С. вказують, що термін «виробничий потенціал» пропонується застосовувати лише у словосполученнях на кшталт «виробничий потенціал підприємства» та «виробничий потенціал галузі (сфери виробничої діяльності)». Основний аргумент – це

можливість оперувати для оцінки такого потенціалу єдиними для обох рівнів ієрархії, економічними, фінансовими та техніко-економічними показниками: фондівдача, прибуток, виробнича потужність тощо. У цьому випадку «виробничий потенціал підприємства» поглинає поняття «потенціал підприємства», і необхідність у паралельному вживанні останнього терміна зникає. Хибність такого уявлення очевидна, адже, попри існування такого поняття, як «інтерференція видів потенціалу», кожний із видів потенціалу підприємства є окремою галуззю досліджень із характерними рисами, нехтувати якими, зводячи все до поняття «виробничий потенціал», означає досить грубо, неточно, навіть помилково оцінювати потенціал підприємства в цілому.

Петрович Й. М., Будіщева І. О., Устінова І. Г. вважають, що «виробничий потенціал – це сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використані для реалізації цілей виробничого підприємництва». Основою для його виділення є наявність певних ознак головних характеристик виробничого потенціалу: існування кількісних та якісних характеристик; складність структури; необхідність спеціальної методології для визначення; динамічність, обумовлена тісною залежністю від фактора часу.

Отже, виробничий потенціал підприємства (ВПП) – це відносини, які виникають на мікрорівні між працівниками самого підприємства з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, який може бути одержаний при найефективнішому використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва і незалежно від стану зовнішнього середовища. Суперечливий характер цих відносин визначається внутрішнім середовищем самого підприємства, а ВПП полягає в пошуку і реалізації внутрішніх джерел саморозвитку.

З цього можна зробити висновок про те, що виробничий потенціал різних рівнів господарювання відрізняється один від одного розмірами відособлення ресурсів, які, в свою чергу, визначаються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер замкнутості і особливості діяльності. Від цього залежить не тільки величина виробничого потенціалу, але і структура його ресурсів,

а також динамічність і рухливість останньої.

Так, національна економіка і промисловість є великомасштабними господарськими системами з високим ступенем замкнутості. Вони, особливо національна економіка, володіють значною відтворювальною здатністю відносно всіх елементів виробничого потенціалу. Тому структура ресурсів останніх включатиме один набір матеріально-духовних елементів.

Підприємства та об'єднання мають значно менший масштаб діяльності. Їх відтворювальна здатність обмежена відшкодуванням, оновленням і розширенням основних фондів, а також відшкодуванням у встановлених межах робочої сили (підготовка робочих кадрів, підвищення їх кваліфікації). У них значно нижчою є можливість здійснення науково-технічних розробок. Тому структура ресурсів виробничого потенціалу цього рівня управління буде набагато простішою.

1.2. Роль виробничого потенціалу підприємства

Виробничий потенціал промислового підприємства характеризує собою ресурси, що відокремилися в межах основної господарської ланки, тому він менший за виробничий потенціал галузі і національної економіки і є їх складовим елементом як частина цілого.

Перераховані рівні виробничого потенціалу перебувають у залежності. Так, виробничий потенціал галузі визначається як сукупність виробничих потенціалів належних до неї підприємств та об'єднань, а потенціал національної економіки – об'єднанням потенціалу галузей.

Виробничий потенціал може служити характеристикою як великомасштабних систем, так і дрібних, локальних. Але при цьому виробничий потенціал будь-якої з дезагрегованих підсистем не функціонує ізольовано, замкнуто. Спостерігається процес взаємопроникнення потенціалів, «обмін» їх окремими складовими.

Роль виробничого потенціалу підприємства в суспільному виробництві не залишається незмінним. Виробничий потенціал підприємства є матеріальною передумовою прискорення науково-технічного прогресу. Існує взаємозв'язок – чим

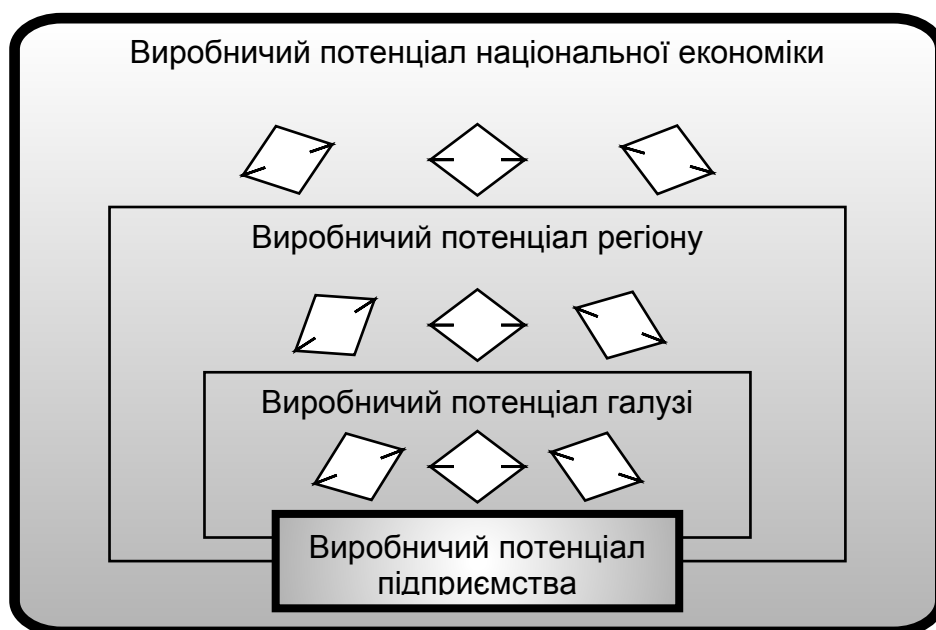
вищий техніко-економічний рівень елементів потенціалу і ступінь їх використання, тим сильніша матеріально-технічна база НТП, тим ширші горизонти впровадження його досягнень, більше можливостей для вдосконалення і збільшення розмірів елементів виробничого потенціалу промислового підприємства. Тобто вони взаємно удосконалюють і розвивають один одного.

Крім того, виробничий потенціал промислового підприємства безпосередньо пов'язаний з темпами соціально-економічного розвитку країни. Поліпшення його використання сприяє зростанню виробництва інвестиційних ресурсів і товарів народного споживання при одних і тих же витратах суспільної праці. А якісні його характеристики визначають ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб населення і саму якість економічного і соціального зростання.

Погіршення ж використання виробничого потенціалу підвищує вкладення і поточні витрати на кожну гривню приросту національного доходу, оскільки для забезпечення стабільних темпів росту економіки стає необхідним переорієнтовувати все більшу частину національного доходу на нарощування виробничого потенціалу для компенсації його віддачі, що знижується. В сучасних економічних умовах цей шлях обмежений, оскільки прискорення науково-технічного прогресу, розширення і підтримка сировинних і енергетичних баз промисловості через природно-геологічні умови і віддаленість джерел, що погіршуються, у свою чергу, вимагають зростаючих додаткових витрат. Таким чином, зниження рівня використання виробничого потенціалу прямо зменшує потенціал соціально-економічного розвитку суспільства.

Підсумовуючи вищесказане, визначимо місце ВПП в системі економічних відносин у цілому (рис. 1.1). Рівень ВП окремого господарюючого суб'єкта багато в чому залежить від стану галузі, в якій функціонує підприємство, і регіону (території), в якому воно існує. У свою чергу, ВП регіону в якійсь його частині визначається ВП національної економіки в цілому. Звідси випливає, що підприємство, що знаходиться в стані динамічної рівноваги, без особливих труднощів переносить процеси адаптації. Проте, економічна криза, що супроводжується значними темпами інфляції, високими ставками податків, кредитів

і т. д., може привести до порушення обсягів продажів, термінів формування грошових потоків, що з'являються і зникають, що неминуче спричинить проблеми, пов'язані з формуванням оборотного капіталу, а потім (як наслідок) зниження обсягів виробництва, а це, у свою чергу, призведе до неплатежів. Інакше кажучи, ВП підприємства багато в чому визначається станом макроекономічної системи (національної економіки), економічної підсистеми (регіону та галузі) і як наслідок – самої мікросистеми (підприємства).



Р

ис. 1.1. Місце виробничого потенціалу підприємства в макроекономічній системі

Таким чином, виробничий потенціал – це сукупність ресурсів та економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях із приводу отримання максимально можливого виробничого результату, який може бути одержаний при найефективнішому використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва. Залежно від масштабів господарської системи розрізняють виробничий потенціал національної економіки, галузі, регіону, підприємства (об'єднання), які перебувають у залежності.

Визначення поняття виробничого потенціалу підприємства має не тільки важливе наукове, але й практичне значення, оскільки уявлення про його сутність

визначає адекватний підхід до його формування та управління. Становлення ринкових відносин в Україні забезпечило більшу самостійність підприємств як у формуванні їхнього виробничого потенціалу, так і в управлінні ним. Це висунуло перед керівництвом підприємств нові проблеми, що істотно відрізняються від господарської ситуації минулого та потребують визначення пріоритетів розвитку, розробки стратегічних і тактичних планів, реальної оцінки власних можливостей тощо.

Сучасний стан економіки України є диференційованим середовищем, яке характеризується все чіткішим окресленням трьох великих груп, до яких можна віднести промислові підприємства країни [21]. Першу групу представляють підприємства, що змогли пристосуватися до змін у динамічному зовнішньому середовищі і розвиваються; другу – такі, що відстають від першої групи, але стабілізували своє становище (на ринку, фінансовий стан тощо); третю – такі, що не мають ані коштів, ані бажання щось змінювати для виживання і тому перебувають на межі банкрутства. Відповідно до методів стратегічного менеджменту перша група підприємств застосовує активну стратегію використання наявного потенціалу, друга і третя – пасивну.

Сьогодні в Україні створено умови, в яких промислові підприємства спроможні управляти власним потенціалом. Однак ефективне формування та управління потенціалом промислових підприємств супроводжується низкою перешкод, зумовлених погіршенням економічних показників функціонування підприємств через відсутність виробництва та реалізації нової продукції; відсутністю або недостатньою підтримкою національного виробника; швидким фізичним і моральним старінням основного капіталу і технологій; фінансовою чи іншою неможливістю впровадження факторів розвитку виробництва, які сприяють використанню досягнень НТП у діяльності підприємств.

Необхідною складовою управління економічним потенціалом промислових підприємств є визначення його сутності, складових тощо. Як зазначалося вище, розглядаючи промислове підприємство як систему взаємозв'язків між сукупністю окремих його елементів, можна стверджувати, що економічний потенціал всієї

системи дорівнює векторній сумі потенціалів її складових (в тому числі виробничого потенціалу). При цьому сумарний потенціал може перевищувати векторну суму окремих її складових за рахунок виникнення ефекту синергізму.

Найдоцільнішою для промислового підприємства є класифікація його потенціалу за функціональною ознакою: виробництво; маркетинг; інновації; фінанси; персонал; управління. Такий підхід, на наш погляд, дозволяє показати, що кожна з функціональних складових існує не відокремлено від інших, а в тісному взаємозв'язку, вони нашаровуються одна на одну, створюючи тим самим ефект синергізму.

Через виробничий потенціал, наприклад, проявляються усі інші види внутрішнього потенціалу підприємства: кадровий, управлінський, фінансовий і навіть маркетинговий потенціал, які, при цьому, самі по собі є проявом зовнішнього потенціалу.

Визначення складових загального потенціалу промислових підприємств за функціональною ознакою доцільно ще й тому, що вони мають певну специфіку, на відміну від, наприклад, торговельних підприємств або фінансових установ, організацій. Так, у процесі виробництва обігові засоби зазнають кардинальних змін: вони перетворюються на матеріальні носії (предмети праці та засоби праці), робочу силу, кінцевий продукт (товар), який перетворюється знову на гроші з додатковим прибутком. Наявність такого об'єктивного процесу свідчить про дещо іншу природу потенціалу промислового підприємства. Загалом його можна назвати промисловим потенціалом, який містить в собі всі інші види потенціалів. Наприклад, фінансовий потенціал підприємства можна розглядати як спрощений потенціал фінансових установ, а маркетинговий потенціал підприємства є торговельним потенціалом (за винятком деяких функцій, не властивих підприємству).

Отже, розглядаючи промисловий потенціал у комплексі, можна знайти в ньому риси, властиві потенціалам фінансових установ, торговельному та іншим видам потенціалу.

Як відомо, товарне виробництво є основою будь-якої економіки. За останні роки питома вага послуг в економіці розвинутих країн значно зростає, але все ж

виробництво зберігає за собою роль основної ланки економіки, її «тяглову силу». Зростаюча роль сфери послуг в останнє десятиріччя пов'язана, насамперед, з поширенням кооперації та спеціалізації у світі. Глобалізація суспільства призвела до того, що підприємства змушені конкурувати з собі подібними з усіх куточків світу, а для цього потрібно залучати додаткові ресурси, як частину свого потенціалу завдяки проведенню горизонтальної або вертикальної кооперації.

Спеціалізація полягає у тому, що підприємства відокремлюють або ліквідують ті види бізнесу, які не приносять прибутку (або приносять менше певного мінімального розміру прибутку), щоб сконцентрувати наявний потенціал та досягти конкурентної переваги у якійсь одній сфері діяльності. Така спеціалізація дедалі більше означає ліквідацію на підприємстві власних маркетингових, фінансових служб, кадрового підрозділу, та передачу їхніх функцій рекламним і маркетинговим агентствам, банківським чи консалтинговим структурам, кадровим агенціям.

Відповідно, збільшення частки сфери послуг призводить, насамперед, до виділення в промисловому потенціалі його основної складової – виробничого потенціалу. Однак це може бути доцільним для малих і середніх підприємств, для великих – поєднання складових промислового потенціалу є можливістю здобути додатковий вииграш через синергійний ефект за умови їх належного використання.

Всі види зазначених складових промислового потенціалу підприємства можуть використовуватись або не використовуватись. Втім, саме виробничий потенціал зумовлює формування стратегії підприємства в цілому і необхідний рівень інших складових, з одного боку, а з іншого, – є залежним від фінансової (джерело фінансування), маркетингової (забезпечення зовнішніх зв'язків), кадрової (основа реалізації всіх видів потенціалу) складових тощо.

Специфічність визначення виробничого потенціалу в кількісному аспекті найбільше пов'язана з такими економічними категоріями, як виробнича функція та виробнича потужність. Ці категорії обумовлюють одна одну, оскільки результат виробництва (готова продукція) залежить від його чинників, серед яких особливе місце займає капітал, формою участі якого у виробничому процесі є виробнича потужність. Особливість ролі останньої серед факторів виробництва пояснюється

специфічністю капіталу як каталізатора підприємництва, і головне – специфічністю виробничої потужності як порівняно немобільного фактора серед інших чинників виробництва.

Таким чином, виробничий потенціал – це ядро всього промислового потенціалу підприємства, оскільки під виробничим потенціалом можна розуміти не тільки власне основний виробничий процес, але й розвиток системи факторів та умов, необхідних для його втілення. Виробничий потенціал є основоположним стосовно формування решти складових промислового потенціалу підприємства. До чинників (елементів), що характеризують ВП підприємства, різні дослідники, як зазначалося вище, відносять різні структурні одиниці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз чинників, що характеризують виробничий потенціал підприємства з точки зору різних дослідників

№ п/п	Автори	Чинники виробничого потенціалу
1	Анчишкін А.І., Райзберг Б.А.	➤ засоби виробництва, ➤ трудові ресурси, ➤ природні ресурси
2	Петрович Й.М., Будіщева І.О., Устінова І.Г.	➤ матеріальні ресурси, ➤ трудові ресурси
3	Авдєнко В.Н., Шилепницький П.І.	➤ основні виробничі фонди, ➤ матеріальні оборотні кошти, ➤ трудові ресурси
4	Попов Е. В. Мерзликина Г. С., Шаховская Л. С. Махмудов А. Г., Найденов В. С.	➤ потенційні можливості основних засобів, ➤ потенційні можливості використання сировини та матеріалів, ➤ потенційні можливості професійних кадрів
5	Ревуцкий Л. Д.	➤ наявні виробничі фонди при дво- чи тризмінному режимі роботи, ➤ оптимальна організація праці і виробництва у зведених одиницях вимірювання затрат праці (нормогодини)
6	Лапін Є. В.	➤ основні виробничі фонди, ➤ технологія, ➤ трудові ресурси

7	Краснокутська Н. С.	➤ техніка та технології, ➤ персонал, його здібності, ➤ інформація, управління
8	Бурда А. І.	➤ інтелектуальний капітал для впровадження новітніх технологій виробництва, ➤ наявна техніка з метою забезпечення високого рівня технологій, ➤ матеріальні ресурси
9	Должанський І. З. та ін.	➤ нормативний річний фонд робочого часу, ➤ чисельність основних працівників, ➤ рівень ефективності праці працівників, ➤ фондоозброєність працівників

Як видно з табл. 1.1, в однієї групи авторів чинники виробничого потенціалу перегуковуються і є традиційними (засоби виробництва, трудові ресурси), інші ж виділяють тільки принципово новітні чинники виробництва (наукоємні технології та кваліфікований персонал). В загальному випадку ці чинники можна згрупувати наступним чином:

- основні фонди підприємства;
- матеріальні ресурси;
- трудові ресурси підприємства;
- технологія;
- інформація.

Інакше кажучи, виходячи з вище наведених визначень виробничого потенціалу та його ключових факторів, *виробничий потенціал підприємства* – це потенційний обсяг виробництва продукції при використанні потенційних можливостей основних засобів, сировини і матеріалів, професійних кадрів та потенційному залученні новітніх технологій та існуючої інформації.

Проаналізуємо кожен із наведених факторів ВП підприємства більш детально.

Основні виробничі фонди (ОВФ) підприємства – це вартісний вираз засобів праці. Визначальною ознакою основних фондів виступає спосіб перенесення вартості на продукт:

- поступово – протягом кількох виробничих циклів;
- частинами – у міру зносу.

Після реалізації продукції нарахований знос нагромаджується в амортизаційні фонди, які призначаються для нових капітальних вкладень. Таким чином, одноразово авансована вартість у статутний капітал в частині основного капіталу спричинює постійний кругообіг, переходячи з грошової форми в натуральну, в товарну і знову в грошову.

Деякі дослідники до складу виробничого потенціалу включають *матеріальні ресурси* [4, 10]. Матеріальні ресурси підприємства – це предмети праці, підготовлені для запуску у виробничий процес. В їх складі можна, у свою чергу, виділити наступні елементи: сировина, основні і допоміжні матеріали, паливо, придбані напівфабрикати і комплектуючі вироби, тара і тарні матеріали, запасні частини для поточного ремонту і т. д.

Як відомо, предмети праці в процесі виробництва пристосовуються людиною для особистого і виробничого споживання. Тобто стають матеріальною субстанцією продукції. Це перетворення можливе тому, що матеріальним ресурсам спочатку властива субстанціональність: вони, як і знаряддя праці, скільки б не експлуатувалися, не зможуть сформувати матеріальний зміст продукту. Можливість предметів праці ставати матеріальною основою продукції не залежить від часу і характеристик виробничої системи. Проте сам факт трансформації можливий тільки завдяки наявності виробничої системи, а масштаби перетворення безпосередньо залежать від її характеристик.

Виняток із матеріальних ресурсів становлять енергетичні ресурси, які в теорії організації виробництва часто класифікаційно об'єднуються з першими. Але деякими дослідниками енергія виділяється як своєрідний елемент засобів виробництва. Енергія легко трансформується з однієї форми в іншу, тому співвідношення її якісних характеристик до виду виробленої продукції і елементів виробничого процесу забезпечується усередині виробничої ланки. На багатьох підприємствах здійснюється відтворення енергії, можливе використання нетрадиційних джерел енергії – вітру, сонця. Енергія певною мірою взаємозамінна з

іншими факторами виробничого потенціалу: в цілому ж споживання енергії у виробництві обернено пропорційне до витрат робочої сили.

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навиками праці у відповідній галузі.

Характеризуючи *трудові ресурси* підприємства, від яких багато в чому залежить конкретний результат виробничої діяльності, варто розглянути поняття «інтелектуального капіталу».

Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії професор Ескіндаров М. А. визначає як систему «відносин різних економічних суб'єктів з приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки в цілях виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення життєвого рівня, вирішення проблеми нерівномірності світового і регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів» [18].

Основні особливості інтелектуального капіталу визначаються наступними чинниками:

- охопленням всієї сукупності чинників, що формують здібність людини до праці (робочу силу);
- розвитком і широким використанням наукоємних технологій у всіх сферах людської діяльності (у виробництві, розподілі, обміні і споживанні);
- перетворенням суспільного розподілу праці світової економічної системи, посиленням нерівномірності, в основі якої лежать технологічні відмінності виробництва;
- матеріалізацією в технологіях, а також в патентах, ліцензіях, моделях, програмах галузевого, функціонального, територіального характеру, у всіх фазах відтворення;
- якісним перетворенням робочої сили – виходом на перший план розумових здібностей до праці, що вимагають, у свою чергу, загальності і безперервності освіти;
- перетворенням навчання з процесу запам'ятовування в процес творчого осмислення;

- розширенням меж і глибини пізнань, одержаних в процесі навчання, для загальної і галузевої освіти;
- посиленням контролю за споживанням, управлінням демографічними процесами: збалансованістю потреб і можливостей суспільства, створенням стратегічних резервів накопичення, у тому числі в знаннях, науці;
- випереджальним розвитком природоохоронних, екологічно безпечних технологій.

Інтелектуальний капітал поступово знаходить власну оригінальну форму руху, системоутворюючим елементом якого є наука. У зв'язку з цим має сенс повернутися до трактування поняття інтелектуального капіталу, яке все частіше зустрічається в сучасних економічних дослідженнях. По-перше, визначення цієї категорії у різних авторів обмежується лише згадкою про набір різних ознак – освіта, кваліфікація і т. п.; по-друге, жодне визначення не містить критерію, що відрізняє загальну здібність до праці, у тому числі підприємців, менеджерів, від якісно нової характеристики цієї здатності, тобто уміння постійно протягом всього відтворювального циклу створювати (а не тільки привласнювати) додаткову вартість (прибуток, дохід); по-третє, визначення змісту, функцій інтелектуального капіталу ґрунтується на окремих якостях здібності до праці. Тим часом здібність до праці характеризується стійким відтворенням системи властивостей. Причому цими властивостями володіють всі працівники будь-якої конкретної праці у сфері матеріального виробництва, духовної і інституційної сфер, на будь-яких посадах. Кожна ця здатність має конкретні, індивідуальні якості та умови відтворення.

Інтелектуальний капітал, що часто ототожнюється в сучасній літературі з людським капіталом, пов'язаний з якісними властивостями робочої сили. Він має складну системну форму буття, народжуючись на основі якісного перетворення робочої сили (працівника, підприємця, банкіра і ін.), яка має реальну можливість створювати додаткову вартість, частина якої стає основою його додаткової оплати (доходу). Ця здатність зумовлює новий якісний зміст творчих здібностей працівника. Але для цього недостатньо лише творчого потенціалу. Для його реалізації робоча сила повинна володіти природними якостями (здоров'я,

психофізіологічна стійкість і т. п.), відповідним вихованням, що дало індивіду можливість і бажання наполегливо, дисципліновано працювати, систематично удосконалюючи себе, свою професійну підготовку, кваліфікаційний рівень, що поєднується з неухильною роботою над його підвищенням, пошуком нових рішень, постійним підвищенням культурного рівня, що розширює горизонт знань і мислення. В цілому це формує певний творчий креативний менталітет, який є невід'ємною рушійною частиною інтелектуального капіталу.

Базуючись на понятті «інтелектуального капіталу» економічної системи, дамо поняття «інтелектуального капіталу» економічної мікросистеми (підприємства).

Інтелектуальний капітал підприємства – це внесок у виробничу діяльність, здійснюваний людиною за допомогою характеристик, що визначають якість працівника підприємства, що матеріалізується або виявляється в процесі праці, яка створює товар, послуги в цілях їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта і їх сукупності. Людина – це форма існування інтелектуального капіталу, а інтелект – її сутність.

Як відомо, первинними є фундаментальні наукові дослідження, які розробляють основоположні ідеї, відкривають закони руху матерії в будь-якій її формі – природній, організаційній, економічній та ін. Такі теоретичні та технологічні розробки визначають порядок втілення тієї або іншої ідеї, необхідні для цього матеріали, моделі тощо. Вони виражаються у формі патентів, ліцензій, ноу-хау, моделей, програм, проектів і т.п. В сучасному виробництві вони знаходять втілення у вигляді нематеріальних чинників виробництва (нематеріальних активів). За ними сліднують розробки організаційно-економічні у вигляді методик, інструкцій, програм, довідників.

Перераховані вище види інтелектуальної діяльності є визначеними, готовими до використання чи продажу.

Таким чином, можна сказати, що в умовах НТП, постійного вивчення і впровадження у виробничий процес нових технологій, у результаті підвищення рівня програмного забезпечення, у зв'язку з постійним зростанням потреби в отриманні оперативної інформації і з безлічі інших причин, необхідно звернути

пильну увагу на значущість інтелектуального капіталу підприємства поряд з основним і оборотним.

Отже, рівень ВП будь-якої економічної мікросистеми багато в чому залежить від рівня знань, здібностей людини, бажання вдосконалення яких визначається якістю й ефективністю управління на внутрішніх і зовнішніх ринках праці. Або, як сказав один з основоположників теорії фірми Найт Ф., «підбір людей, здатних ефективно управляти справами, і забезпечення їх відповідальними посадами – це, можливо, найважливіша з окремих проблем економічної організації з погляду ефективності» [10].

Крім факторів основного, оборотного та інтелектуального капіталу, виробничий потенціал суттєво залежить від орієнтації на найновітніші досягнення в техніці та технології галузі, що водночас впливає на реалізацію вже існуючого потенціалу. Без постійного впровадження нових конструктивних ідей, підтримання конкурентних переваг у виробництві унеможлиблюється. Створити виробничий потенціал під впливом цього фактора можна тільки при використанні найновітнішого обладнання та технологій, оскільки моральне старіння нині відбувається досить швидко.

Технологія не є речовинним елементом виробництва і завжди матеріалізується в тій або іншій системі засобів праці. Проте, вона визначає форми зв'язку всіх елементів виробництва, а також всі просторові і тимчасові зв'язки між цими елементами і стадіями виробництва. В цьому полягає основний вплив технології на розвиток продуктивних сил. Тому технологія також є одним з факторів виробничого потенціалу.

Технологія завжди відповідає продукції, що виробляється, завжди тотожна виду знарядь праці, робочої сили та енергетичних ресурсів, що використовуються. Технологічна база підприємства безпосередньо залежить від рівня організації і управління, наявності досвіду і традицій трудового колективу, його сприйнятливості до досягнень НТП.

В умовах науково-технічного прогресу швидко зростає роль *інформації*, специфічного ресурсу епохи науково-технічної революції. Знання стають

найціннішим життєвим продуктом. Інформація – необхідна умова й елемент будь-якої виробничої діяльності, яка за своєю значущістю все більше прирівнюється до енергетичних і сировинних ресурсів і використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії. Інформація набуває характеру товару і перетворюється на об'єкт міждержавного шпіонажу. У світі сформувалась індустрія програмування, що випускає щорічно тисячі програм для ПК. Інформація володіє низкою специфічних властивостей: вона не витрачається в процесі використання, розширення її споживання практично не має обмеження, вона володіє високою ресурсозберігаючою здатністю. Таким чином, інформація фактично визнана елементом виробництва і є невід'ємною складовою частиною виробничого потенціалу підприємства. Причому вона відіграє не допоміжну, а зв'язуючу функцію відносно інших факторів виробничого потенціалу, об'єднуючи їх в єдине ціле.

Інформація регулює функціонування процесу виробництва, сприяє підвищенню продуктивності живої праці, ефективності використання предметів праці і енергетичних ресурсів, допомагає підвищити рівень і ефективність застосування технологій.

Інформація в промисловому виробництві використовується у вигляді результатів наукових розробок щодо вдосконалення основних фондів і предметів праці, навиків і знань виробничого персоналу. Крім того, існують і такі форми інформації, як результати наукових розробок в області організації виробництва, праці і управління, дані з вивчення ринків збуту, програм управління машин і устаткування і т.д. Інформація повною мірою відповідає ознакам фактора виробничого потенціалу. Вона найбільш ефективно заміщає промислово-виробничий персонал, основні фонди, дозволяє економити також й інші ресурси. Значна частина ресурсів у вигляді інформації виходить в самій господарській ланці як результат дії її служб, а також від інших спеціалізованих організацій. При цьому її форми, види, структура і зміст цілком визначаються масштабами, видом діяльності, складністю і рівнем розвитку підприємства. Тому можна стверджувати, що інформація відтворюється усередині господарської системи.

1.3. Фактори підвищення ефективності використання потенціалу підприємства

Підвищення ефективності використання ВП підприємства – це не відокремлений процес усередині самого підприємства, оскільки ВП будь-якого господарюючого суб'єкта є частиною ВП іншого господарюючого суб'єкта. Нами запропоновано схему взаємозалежності ВП господарюючих суб'єктів один з одним (рис. 1.2). Розглянемо як приклад ВП господарюючого суб'єкта і прослідкуємо ланцюжок впливаючих на нього чинників, прямо або опосередковано залежних від виробничого потенціалу зовнішніх мікроекономічних систем регіону, в якому функціонує даний господарюючий суб'єкт, або інших економічних підсистем. Першим фактором ВП підприємства є стан його основних фондів. В даному випадку спостерігається такий ланцюжок: якість будівельних, ремонтних, посередницьких робіт і послуг залежить від іншого підприємства, а, отже, від рівня його ВП. Чим вища якість трудових ресурсів підприємства, здійснюючого обслуговування даного господарюючого суб'єкта, зумовлений достатнім стимулюванням його працівників, тим якісніше будуть проведені роботи з будівництва, ремонту, модернізації будівель та споруд, заміни техніки, устаткування та інших основних фондів.

Крім того, від стану матеріальних ресурсів організації, що надає свої послуги, залежатиме якість і надійність даного фактору (основного капіталу). Незаперечним також є факт впливу на стан та використання основних виробничих фондів технологічних новинок та наявності інформації про них у господарюючого суб'єкта.

Розглядаючи другий фактор ВП підприємства – його матеріальні ресурси, слід зазначити, що їх якість, своєчасність поставок залежать від рівня матеріальних ресурсів іншого господарюючого суб'єкта (постачальника). Чим вищий рівень матеріального забезпечення постачальника, тим буде вищим рівень ВП даного підприємства. У свою чергу, якість вироблених матеріальних ресурсів постачальника напряму залежатиме від стану його основних фондів, якості трудових ресурсів, рівня розвитку технологій та володіння інформацією: більш досконале устаткування, передова техніка і новітні технології підвищують ефективність використання ВП

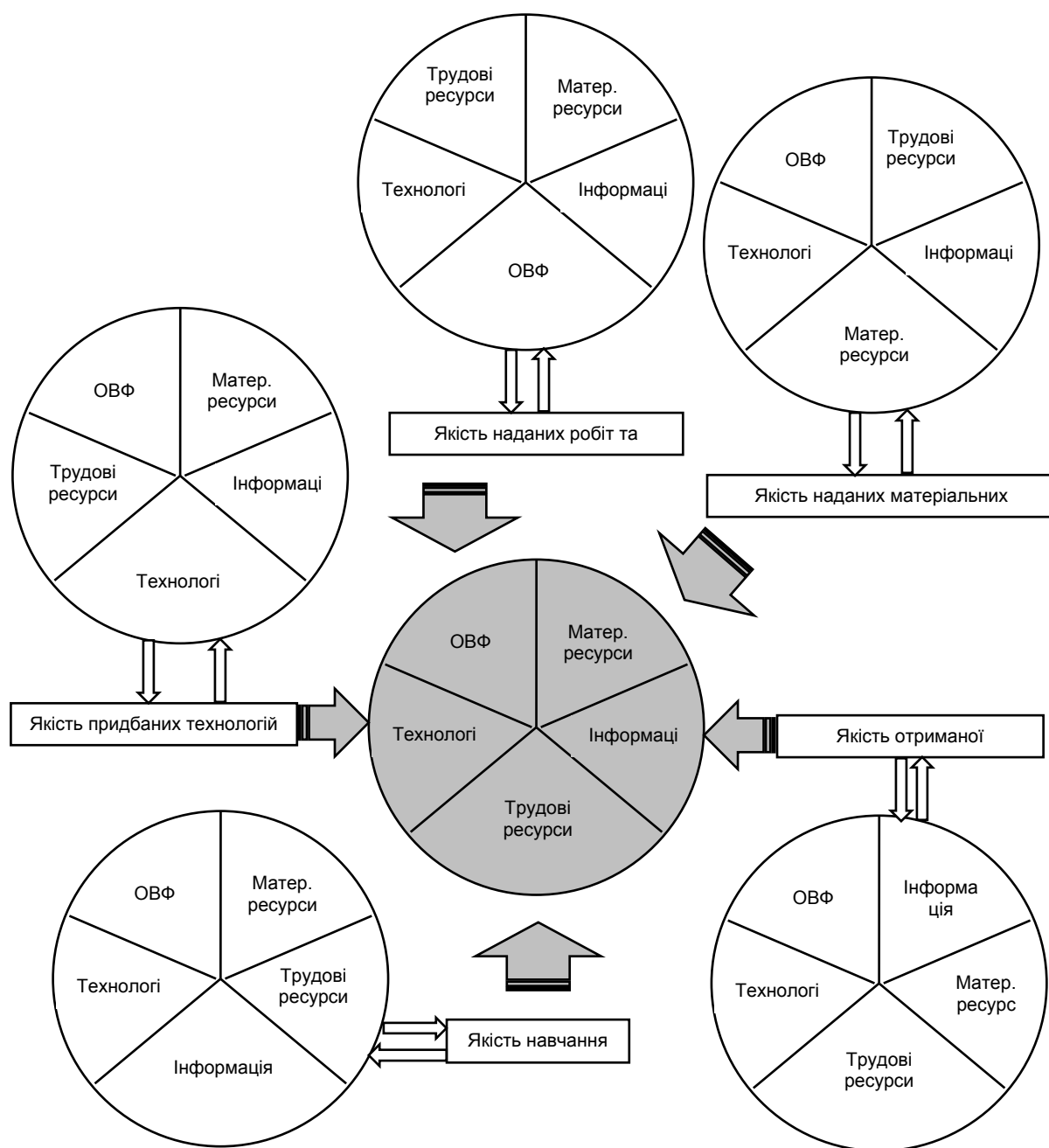


Рис. 1.2. Взаємозалежність чинників ВП господарюючих суб'єктів

підприємства-постачальника; бажання працівників якісно виконувати свої обов'язки, зумовлене достатнім стимулюванням праці, також дозволить підвищити рівень виробництва підприємства-постачальника. Очевидно, що всі чинники ВП підприємства-постачальника, взаємодіючи один із одним, крім того, безпосередньо впливають на рівень ВП даного підприємства.

Рівень третього фактора ВП підприємства – трудових ресурсів, також залежить від рівня ВП іншого господарюючого суб'єкта, що виражається через отримання працівниками даного підприємства додаткових знань, освіти, особливих навиків і т.д. Очевидно, що якість навчання залежатиме від стану інтелектуального капіталу навчального персоналу підприємства: від рівня його заробітку, заохочень, премій і інших умов. Крім того, на якість навчання впливатиме рівень технічної оснащеності навчального персоналу підприємства: від ступеня комп'ютеризації, впровадження новітніх програм в області навчання і т.д.

Рівень технологічного та інформаційного чинників впливу на виробничий потенціал підприємства, в свою чергу, також залежить від бажання кваліфікованого персоналу та його керівництва відслідковувати та впроваджувати новітні технології у власні виробничі фонди та залучати таких постачальників сировини, матеріалів та особливо енергетичних ресурсів, які володіють знаннями та навиками в досягненнях НТП.

Слід зазначити, що кожне підприємство, поза сумнівом, повинно постійно оцінювати можливості свого виробничого потенціалу, але, у свою чергу, не забувати про те, що рівень його ВП багато в чому залежить від рівня ВП тих підприємств, з якими воно зв'язано виробничо-господарськими відносинами. І перш ніж починати співробітничати з тим або іншим господарюючим суб'єктом, потрібно звертати особливу увагу на рівень його виробничого потенціалу, звичайно, якщо фінансові ресурси дозволяють робити такий вибір.

Специфіка діяльності підприємств нафтогазовидобувної галузі передбачає виділення в межах дослідження їх виробничого потенціалу поняття гірничого капіталу. Гірничий капітал визначається як результат капіталізації природних ресурсів, виробничого та інтелектуального капіталу нафтогазових компаній, що задіяні у розробці родовищ. Класифікацію складових формуючих активів гірничого капіталу нафтогазових компаній та його структуру наведено в роботі. Об'єктами оцінки у матеріальній формі є нерухоме (нерухомість) і рухоме майно. До нерухомого майна відносять земельні ділянки без поліпшень або з поліпшеннями, які з ними нерозривно пов'язані, будівлі, споруди, нафтові і газові свердловини, їх

частини, а також інше майно, яке згідно із законодавством належить до нерухомого майна. Серед рухомого майна найважливіша роль належить машинам та обладнанню. Об'єктами оцінки рухомого майна у матеріальній формі є також різні види запасів, тобто ресурси, які утримуються для подальшої реалізації за умов звичайної господарської діяльності, або перебувають у процесі виробництва продукції, або утримуються для споживання у процесі виробництва, виконання робіт і надання послуг, управління підприємством. Предметом оцінки нематеріальних активів є об'єкти, які не мають фізичної форми, але дають змогу отримувати певну економічну вигоду від їх використання. До нематеріальних активів належать об'єкти права інтелектуальної власності, користування ресурсами навколишнього природного середовища, об'єкти права користування економічними, організаційними та іншими вигодами. Оцінка у формі цілісного майнового комплексу є сукупність активів, яка дає змогу провадити певну господарську діяльність. Цілісними майновими комплексами є підприємства, а також їхні структурні підрозділи (цехи, виробництва, дільниці тощо), які можуть бути виділені у встановленому порядку в самостійні об'єкти з подальшим складанням відповідного балансу і зареєстровані як самостійні суб'єкти господарської діяльності.

Висновки до розділу I

1. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення терміну «виробничий потенціал», зроблено їх узагальнення. Особливе місце надано виробничому потенціалу, як системі економічних відносин, що виникає між господарюючими суб'єктами з приводу отримання максимально можливого результату, який може бути одержаний при найефективнішому використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва.

2. Залежно від масштабів економічної системи доцільно розрізняти потенціал національної економіки, галузі, підприємства. Перераховані рівні виробничого потенціалу знаходяться в залежності, так, виробничий потенціал галузі визначається

як сума виробничих потенціалів належних до неї підприємств та об'єднань, а потенціал національної економіки – об'єднанням потенціалів галузей.

3. Виробничий потенціал промислового підприємства характеризує собою ресурси, що відокремилися в межах основної господарської ланки, тому він менший за виробничий потенціал галузі і національної економіки і є їх складовим елементом як частина цілого.

4. Найдоцільнішою для промислового підприємства є класифікація його потенціалу за функціональною ознакою: виробництво; маркетинг; інновації; фінанси; персонал; управління. Такий підхід дозволяє показати, що кожна з функціональних складових існує не відокремлено від інших, а в тісному взаємозв'язку, вони нашаровуються одна на одну, створюючи тим самим ефект синергізму.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка ринку меблів України

Ринок меблів в Україні у вигляді сучасного ринку почав з'являтися відразу після розпаду СРСР у 90-х роках минулого століття. На той час це був руйнівний процес, оскільки ринкова економіка почала вдосконалюватися, а ринок був не зовсім готовий до змін і нової системи. До сильних сторін української меблевої промисловості можна віднести: орієнтовна вартість і наявність ресурсів: праці та матеріалів; традиційні навички обробки дерева; географічне розташування в центральній Європі та вихід до моря. Незважаючи на значну частку іноземної продукції на ринку меблів України, український ринок меблів наразі можна визнати експортним. Процес взаємозамінності вже почався і триває в секторі меблів низької та середньої ціни. В 2021 році Українська меблева асоціація презентувала національний план розвитку лісової, деревообробної та меблевої промисловості «Економічне диво українських меблів 2030», який передбачає, що за належної підтримки Україна зможе стати виробником меблів №1 в Європі і залучити майже 5 мільярдів євро іноземних та українських інвестицій, створити понад 200 тисяч робочих місць у лісовій, деревообробній, меблевій та суміжних галузях, увійти до ТОП-10 продавців меблів у світі, створити повноцінні меблеві групи та значно збільшити надходження до бюджету держави та місцевого самоврядування. Деревообробна промисловість України має високі темпи зростання у порівнянні з іншими галузями економіки. Через введені санкції щодо російських і білоруських виробників меблів для українських підприємств, що пропонують дерев'яні меблі, фанери, а також ДСП і МДФ з'являються нові можливості для збільшення експорту своїх товарів у країни Європи. Меблева промисловість України охоплює низку підприємств, які займаються як виробництвом, так і реалізацією меблів для задоволення і житлових, і комерційних потреб споживачів. У сучасних умовах найбільш місткими є ринки меблів США (місткість даного ринку становить 240 млрд. дол. США), Китаю (82 млрд. дол. США), Німеччини (56 млрд. дол. США),

Франції (27 млрд. дол. США) та Сполученого Королівства (23 млрд. дол. США). У 2022 р. місткість російського ринку меблів складала 17 млрд. дол. США, а українського - 1 млрд. дол. США [19]. При цьому у 2020 р. сумарна місткість ринку меблів у світі складала 510 млрд. дол. США і за прогнозами до 2027 р. вона мала досягнути майже 651 млрд. дол. США. Але ці прогнози можуть бути скоригованими через наслідки вторгнення росії в Україну. Вони обумовлюють підвищення цін на меблі, зменшення наявної сировини для їх виготовлення.

Українське меблеве виробництво є однією з небагатьох національних сфер промисловості, яка яскраво демонструє високий рівень конкурентоспроможності на різних ринках світу, при цьому стабільно нарощуючи свій експортний потенціал. Меблева промисловість є важливою для економіки та соціальної сфери держави, впливає та стимулює суміжні галузі, та має великі перспективи для динамічного розвитку.

У довоєнний період українська меблева промисловість через високий рівень конкурентоспроможності постійно збільшувала власний експортний потенціал [19]. Дана галузь економіки є забезпечує населення соціально важливими товарами – меблями, існування без яких є неможливим. Нагадаємо, що соціально важливі товари - це товари або послуги, які мають велике соціальне значення і впливають на життя і добробут громадян та суспільства в цілому. Їх основним характеристичним аспектом є не тільки економічна вартість, але й соціальний вплив, який вони мають на якість життя людей і суспільства, а меблева галузь надає можливість забезпечувати населення всім необхідним в побуті. У відповідності до інформації Української асоціації виробників меблів, на яку припадає частка до 60% усієї меблевої промисловості України, обсяги експорту у 2021 р. досягнули 1,05 млрд. дол. США, збільшившись на 40% порівняно з 2020 р.

Спеціалісти вказують на сукупність сприятливих факторів, що позитивно впливають на розвиток сектору: локалізація в центральній частині Європи за географічними критеріями, наявність великої бази ресурсів на території держави, а також дія підписаної Угоди про вільну торгівлю з Європейським Союзом. Навіть під час складних реалій сьогодення, Україна зберігає перспективи в даному секторі та

має всі умови для того, щоб в майбутньому стати європейським центром меблевого виробництва.

Українське виробництво меблів є однією з декількох промислових сфер, що демонструє високу стійкість та зберігає значний рівень конкурентоспроможності на різних світових ринках, в той самий час нарощуючи експортний потенціал. Меблева промисловість має важливе значення для розвитку економіки та соціального сектору України, позитивно впливає на суміжні сектори діяльності, та стимулює їх розвиток. Меблеве виробництво і зараз має значні перспективи для подальшого розвитку.

На території України працює виробництво повного циклу в галузі меблів — від проведення заготівлі лісових ресурсів, до випуску на ринок спеціалізованих плит з дерева та вже готових меблевих виробів.

Сфера виробництва меблів є однією з галузей, що формує значну частину українського експорту. Більше 50% виробленої в Україні продукції, направляється на експорт в інші країни, більша частка припадає на європейські ринки, здебільшого в Польщу, а також Німеччину. Меблева промисловість України включає в себе більше 3000 компаній, що утворюють робочі місця для більше ніж 100000 громадян.

В Україні щорічно випускається приблизно 20 млн кубометрів деревини, що дозволяє в повній мірі задовільнити потреби національних меблевих компаній. За останні роки, здебільшого протягом 2016-2020 років, експортні обсяги зросли приблизно на 50%, що склало 750 мільйонів доларів США. Варто зазначити, що 93% від всіх експортованих товарів, надходили саме на європейські ринки.

Меблева промисловість також зазнала негативного впливу війни в Україні. Національні виробники мали впоратись зі значною кількістю викликів сьогодення: постійні обстріли, руйнування виробництв, порушення шляхів логістики, стрімке зростання цін на сировину, падіння показників платіжної спроможності потенційних клієнтів, зростання ризиків для бізнесу на ринку.

Попри складні обставини, підприємства галузі змогли адаптуватись до умов теперішніх часів. Після невеликої перерви, значна кількість компаній відновили діяльність, наростивши експортні поставки, та освоюючи нові ринки. Показники обсягу експорту меблевої продукції протягом першого року війни склали \$806,6

мільйони, що було стало на \$56,2 мільйони більше ніж за 2020 рік, але в той самий час на \$244,5 мільйони менше, ніж в 2021 році.

В Україні забезпечується виробництво повного циклу в секторі меблевого виробництва — від заготівлі лісу, до випуску спеціалізованих дерев'яних плит та вже готових меблів.

Сектор меблевого виробництва є галуззю, яка забезпечує значну частку експорту. Понад 50% виробленої на території України продукції експортується в інші країни, при цьому більша частка припадає на ринки ЄС, особливо в Польщу та Німеччину. В меблевій промисловості працюють понад 3 тисяч підприємств, які надають робочі місця більше 100 тисячам громадян.

Україна випускає щороку приблизно 20 мільйонів кубічних метрів деревини щороку, що дає можливість в повному обсязі задовільнити потреби національних виробників меблів. Впродовж 2016—2020 років показники експорту підвищувались приблизно на 50% і склали 750 мільйонів доларів США, при цьому 93% товарів експортувались в Європу.

Війна в Україні також вплинула на стан меблевої промисловості. Сучасні виробники зіштовхнулись з великою кількістю викликів: численні обстріли та руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних шляхів, підвищення цін на сировину, зниження платіжної спроможності клієнтів та зростання ризиків на ринку.

Початок повномасштабної війни приніс в галузь затишшя на декілька тижнів, а декому і днів. Перші місяці 2022 після вторгнення меблевики займалися волонтерською діяльністю, виготовляючи протитанкові їжаки, лавки та лежачки до пунктів обігріву ТРО, меблів для центрів переселенців. У вересні 2022 доля підприємств галузі, які повністю припинили діяльність була на рівні 6,3%, і половина галузі працювала на рівні 40-60%⁴.

70% опитаних підприємців зазначили, що у них зросли продажі у 2023 в порівнянні з 2022. Та перевищити результати продажів 2021 року вдалося лише 53%.

Меблевики в умовах війни оперативно міняли стратегію і тактику продажів. Особливо контрастні рухи були у ритейлерів, які працюють на внутрішньому ринку.

У зв'язку із повномасштабним вторгненням змінилися ланцюги постачання сировини та комплектуючих до України. Якщо у 2021 основною країною, звідки Україна імпортувала фанеру та МДФ, була білорусь – 46,5%⁵ загального імпорту за кодами товарів 4411 та 4412. То у 2022 та 2023 роках Україна відмовилася повністю від ДСП, МДФ та фанери країни-агресора та білорусі, скоротивши суму закупівлі там плитних матеріалів для меблевиробництва (групи 4410, 4411 та 4412) зі 151,6 млн дол. США до нуля. Загалом обсяг імпорту ДСП, МДФ та фанери скоротився вдвічі з 312 до 145 млн дол. США.

Проте, галузь адаптувалась до складних умов сьогодення. Після короткої перерви, більшість підприємств продовжили свою діяльність, підвищуючи експортні поставки, та виходячи на нові ринки. Обсяг експорту меблів за перший рік війни склав \$806,6 мільйони, що стало на \$56,2 мільйони більше, ніж за 2020 рік, проте на \$244,5 мільйони нижче, ніж за 2021 рік.

Українська Асоціація Меблевиків (далі - УАМ) за 2022-2023 роки організувала 10 національних експозицій на міжнародних виставках в Німеччині, Великобританії, Польщі, Італії та ОАЕ. Під гаслом Stand with Ukraine у виставках взяли участь понад 200 меблевих брендів, з яких близько 30% компаній, які не мали досвіду в експорті [2].

На сьогодні основними постачальниками МДФ до України є Польща, Туреччина та Німеччина, крім того, потреби внутрішнього ринку задовольняються українським виробником. Основними постачальниками фанери є Латвія, Китай та Естонія.

В товарних групах, де ми не були залежні від країни агресора, зокрема в імпорті металевої та пластикової фурнітури (групи 8302 та 3926) падіння обсягів закупівлі 2023 в порівнянні з довоєнним і рекордним за обсягом експорту 2021 на рівні 32 та 33% відповідно. Що відображається і в скороченні обсягів експорту, і в скороченні обсягів продажу на внутрішньому ринку.

В той же час за 2023 імпортували металевих завісів, роликів, арматури та іншої фурнітури на 27% більше, ніж у 2022.

До повномасштабного вторгнення Україна поставила історичний рекорд в обсягів експорту меблів – 1,05 млрд дол. США.

Так, під час війни експорт меблів України зазнав суттєвих змін. Це і втрата великих контрактів зі світовими компаніями, як ІКЕА. І відмова від будь-якого експорту до РФ та Білорусі, і скорочення постачання до країн Азії. За 2023 меблевиками експортовано на 786 млн дол. США.

Згідно з даними опитування УАМ 60,1% меблевиків у 2023 році мали експортні продажі. Близько 20% опитаних компаній орієнтуються в першу чергу на продажі закордон, і доля експорту в товарообороті складає 40-100%. Зазначимо, що опитування Дія.Бізнес у вересні 2022 показало, що лише 31,3% респондентів меблевиків мали експортні продажі, проте 50% планували вихід на експорт.

Основними регіонами, де розміщено підприємства експортери - є Львівська, Волинська та Хмельницька області. Далі за долею в продажах є Дніпропетровська, Київська та Харківська області.

Проведене опитування УАМ показало, що ТОП 3 основних викликів перед меблевиками України (Рис.2.1) сьогодні є наступні:

1. Відсутність кваліфікованих працівників,
2. Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку,
3. Відсутність достатньої кількості клієнтів на внутрішньому ринку.

Що заважає працювати та розвивати бізнес?

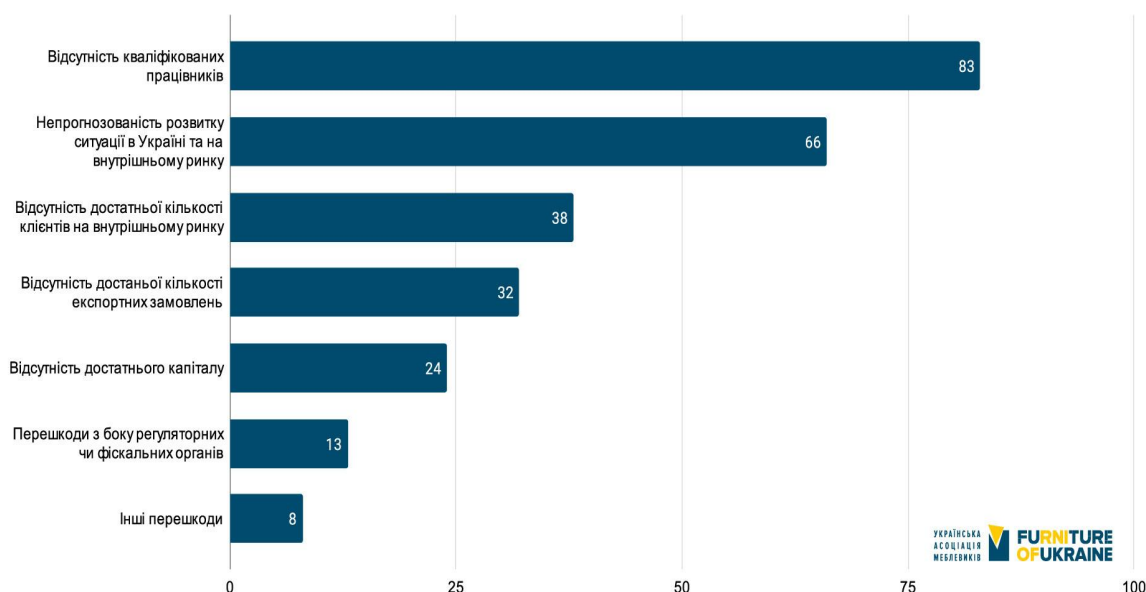


Рис. 2.1. Перелік основних викликів перед меблевиками України

Рішення цих проблем є комплексним і потребує всебічної залученості та роботи учасників галузі для їх подолання.

Задля вирішення проблеми відсутності кваліфікованих працівників, УАМ створею проект “Школа меблевика” для підготовки операторів верстатів та конструкторів, що дозволить оперативно готувати найдефіцитніших фахівців для меблевої галузі.

За допомогою школи працівники отримують швидкий вхід в професію та професійну практику; за один місяць опанують професії і отримають можливість офіційного працевлаштування за фахом: оператор верстату чи конструктор меблів.

Також Асоціація активно працює над проблемою непрогнозованості ринку. В умовах, коли ми не можемо впливати на зовнішні обставини, ми маємо навчитися бути гнучкими та адаптуватися до мінливих умов. Саме для цього існує академія FBA, яка, зокрема, зосереджується на адаптації до поточної ситуації. За два роки випустили 5 спецкурсів та більше 170 студентів. Наразі доступні ресейли

спеціалізованих курсів: “Продажі в кризових умовах” та “Маркетингові стратегії для виходу брендів на нові ринки”.

Дієвим інструментом нівелювання ризиків падіння попиту на внутрішньому ринку є розвиток експорту, зокрема через участь в торговельних місіях та міжнародних виставках. Українська Асоціація Меблевиків має високу експертизу в підборі правильної події, відвідувачі якої відповідатимуть продукту та очікуванням меблевиробника. Календар виставок 2024 року, де УАМ організовує національні експозиції, має 2 події для виробників серійних меблів та 3 події для виробників вишуканих меблів під замовлення, дверей та іншої продукції для оздоблення інтер'єрів.

Українська меблева галузь зазнала серйозних викликів через повномасштабну війну та відчутних змін. Проте, вона продемонструє адаптивність та резильєнтність, зокрема шляхом пошуку нових ринків збуту, вивчення можливостей та об'єднання навколо проблем. Залишається важливим завданням підтримати розвиток галузі та сприяти її відновленню після завершення воєнних дій [40].

За інформацією Державної митної служби України, в першу десятку держав, що протягом 2022 року купували меблі українського виробництва входять Польща — 34,91%, на другому місці Німеччина — 17,37%, Данія, Австрія, Бельгія, Румунія, Великобританія, Франція, Молдова, а також Нідерланди.

За загальною статистикою, протягом 2022 року українські меблі експортували до 99 країн світу. В мирні часи, співробітництво розповсюджувалось на 120 країн.

Меблева промисловість споживає велику кількість дерев'яних панелей, в тому числі фанери, ОСП та ДВП. Всі різновиди цих плит виробляються на території України, та входять в сегмент деревообробки.

Структура українського меблевого виробництва включає в себе такі сектори:

- м'які типи меблів — 21%;
- меблі офісні — 13%;
- кухонні види меблів — 10%;
- інші різновиди меблів та різноманітні аксесуари — 56%.

Варто зазначити, що меблева промисловість є споживачем великої кількості панелей з дерева, включно з фанерою, ДВП та ОСП. Всі ці матеріали випускаються всередині держави.

Українська меблева промисловість є однією з ключових галузей економіки країни, яка нараховує близько 11000 суб'єктів господарювання, переважна більшість яких (більше 90%) є малим та середнім бізнесом.

Згідно з державним реєстром юридичних осіб в Україні 1292 підприємства, які представляють меблеву галузь та мають в переліку видів діяльності коди КВЕД класу 31.0. 81,3% з них є діючими підприємствами, які отримували дохід у 2023 році.

Сумарний дохід ТОП 10 найбільших виробників меблів в Україні за 2023 склав близько 350 млн дол. США, важливий факт – 7 з 10 найбільших виробників є членами Української Асоціації Меблевиків, зокрема: СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО», ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС», ТЗОВ «СОФРО», АТ «НОВИЙ СТИЛЬ», ТЗОВ «ТД СОКМЕ», ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ» та ТОВ «ГРЕЙД – ПЛЮС» [2].

За даними каталогу компаній України, сформованому на основі відкритих даних та інструментів YCMarket, в Рівненській області всіх діючих компаній 301 (або 2,5 % від загальної кількості компаній в Україні - 11940), з них: юридичних осіб - 52 (з 3004 в Україні) та ФОПів – 249 (або 2,8 % від загальної кількості компаній в Україні - 8936).

До переліку меблевої промисловості входять усі підприємства Рівненської області, які здійснюють свою діяльність у рамках призначених КВЕД:

- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
- 31.02 Виробництво кухонних меблів
- 31.03 Виробництво матраців
- 31.09 Виробництво інших меблів

Незважаючи на всі чинники, які сприяють зростанню ринку споживання меблів, ринок все ще набагато менший, ніж у середньому по Європі: в абсолютному вираженні та відповідно до відносного звіту про споживання меблів на душу населення. З цього можна зробити висновок, що вітчизняний меблевий ринок має

великий потенціал для зростання, але важливою умовою зростання є забезпечення підвищення купівельної спроможності людей, налагодження способу заміни старих меблів на нові та зміцнення загальноекономічних 94 показників.

Підсумовуючи, можна сказати, що до війни українська меблева промисловість демонструвала свою конкурентоспроможність у світі та поступово нарощувала свій експортний потенціал. У січні та лютому 2022 року українська меблева промисловість зросла, але через вторгнення в нашу країну наслідки включають призупинення виробництва, відключення обладнання, дефіцит сировини та втрату виробничих потужностей, особливо в Гостомелі, Ірпені, Чернігові, Харкові та Сумах. Однією з найбільших змін в меблевих компаніях стала зміна поставок фанер, також у Білорусі Україна купувала папір для виробництва ДСП, МДФ, дуба та іншої продукції. Зараз ці інструменти надходять з Румунії, Польщі, Австрії, Туреччини та інших країн. Хоча виробники меблів припинили експорт до росії та Білорусі, вони все ще експортують до 120 країн. Польща є найбільшим партнером країни з експорту меблів. Найсильнішими експортними ринками для продукції деревини з України є Німеччина, США та Польща.

2.2. Аналіз діяльності підприємства в сегменті ринку меблів

ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧІ» – провідна міжнародна меблева компанія, що налічує по всьому світу 3000 працівників. Виготовляє на експорт дивани та інші м'які меблі, 100% продукції компанії експортується. Замовниками є найбільші роздрібні компанії в 24 країнах світу, а саме Next, Mio, XXXLutz та інші.

Компанія є одним з найбільших платників податків, забезпечує повний цикл виробництва. У її портфоліо — 1500 моделей, підприємство виготовляє близько 500 одиниць продукції на день. У планах до 2025 року експортувати 300 вантажівок виробів щотижня. На сьогодні цей показник становить понад 50.

Почали виробництво в Україні 2012 року та продовжують рости і розвиватися. Сьогодні компанія в Україні налічує близько 1000 працівників.

За даними сервісу YC. Market лідером у сфері виготовлення та продажу меблів у Рівненській області, відповідно до отриманої виручки у сумі 811,7 млн. грн. за 2023 рік, є ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧІ». На другому місці - Рівненське навчально-виробниче підприємство українського товариства глухих, яке за 2023 рік отримало виручку у сумі 60,4 млн. гривень.

Таблиця 2.1

Рейтинг компаній з виробництва меблів Рівненщини за 2023 рік

№ з/п	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, грн
1	ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" / 33426845	31.09 Виробництво інших меблів	811 706 000
2	РІВНЕНСЬКЕ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО УКРАЇНСЬКОГО ТОВАРИСТВА ГЛУХИХ / 03972749	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	60 362 000
3	ПП ФІРМА "ЕХО" / 22560018	31.09 Виробництво інших меблів	39 389 300
4	ТОВ "ВІОРІНА-БУД" / 36066595	31.09 Виробництво інших меблів	36 273 900
5	ТОВ «ВудВізардс Ю.А.» / 44053491	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	14 394 900
6	ПП "МЕБЕЛНИЙ КЛУБ" / 39620549	31.09 Виробництво інших меблів	8 565 700
7	ПП "ТЕПЛО-ПЛЮС" / 37753548	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	5 877 100
8	ТОВ "МЕБЛЕВА ФАБРИКА "ВОЛИНЬ" / 32124726	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	5 572 800
9	КОМАНДИТНЕ ТОВАРИСТВО "РАДИВИЛІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА" / 05516300	31.09 Виробництво інших меблів	4 930 000
10	МАЛЕ КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ОЛВІК-1" ТРОМАДСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ "УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ФОНД ДОПОМОГИ ІНВАЛІДАМ ЧОРНОБИЛЯ ПО М.РІВНЕ ТА РІВНЕНСЬКИЙ ОБЛ. "РІВНЕНСЬКОГО ОБЛ. ОБ'ЄДНАННЯ	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	4 546 000

	ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНВАЛІДІВ"СОЮЗ ОРГАНІЗАЦІЙ ІНВАЛІДІВ УКРАЇНИ / 30352163		
--	--	--	--

У всеукраїнському рейтингу, відповідно до отриманої виручки, компаній у сфері виготовлення та продажу меблів ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧІ» входить у 10 лідерів, посідає 7 місце.

Відсоткове співвідношення часток ринку виробників меблів за 2023 рік подано на рисунку 2.2.

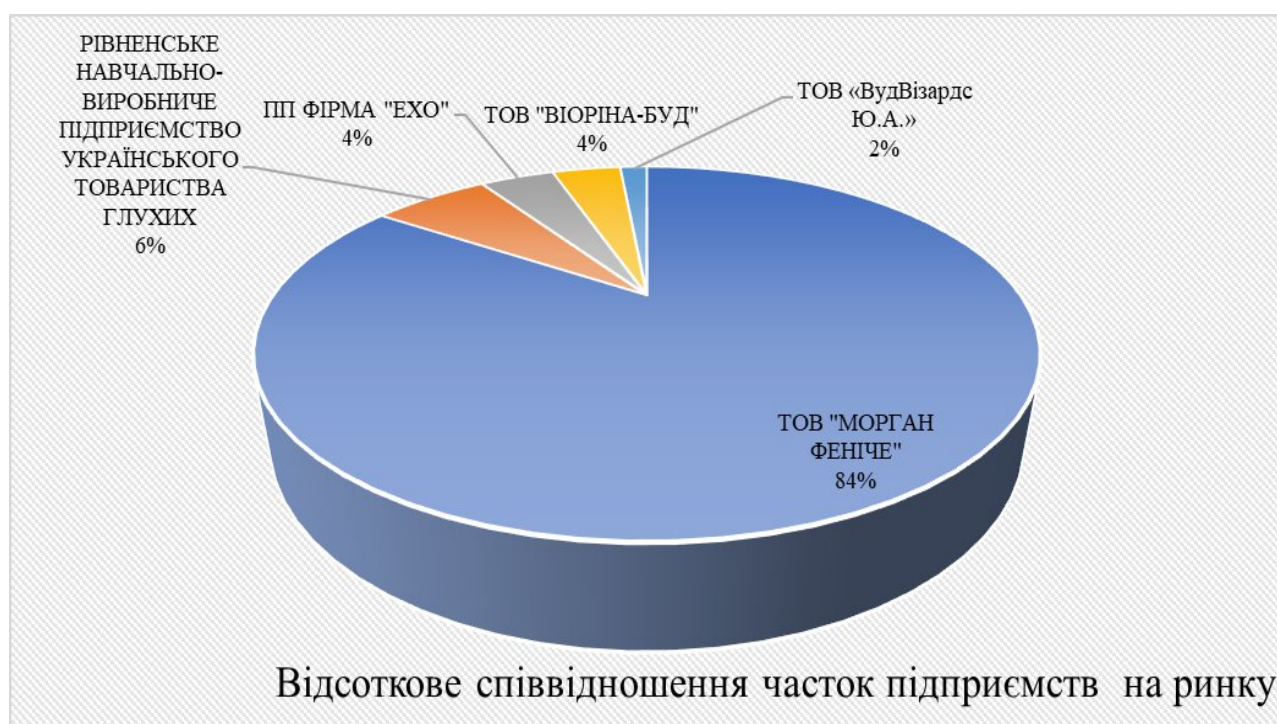


Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення часток підприємств на ринку.

Основний вид діяльності: виробництво інших меблів, а також: виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі; неспеціалізована оптова торгівля; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; виробництво готових текстильних виробів, крім одягу; виробництво матраців; вантажний автомобільний транспорт; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Статутний фонд юридичної особи ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" становить 239 362 860,31 гривень.

Адреса Україна, 35350, Рівненська обл., Рівненський р-н, селище міського типу Квасилів, вулиця Індустріальна, будинок 12.

Засновник(и): Home Group, S.A. (Хоум Груп Ес.Ей.), Люксембург, Люксембург, L7307, Люксембург, муніципальний округ Стенсел, вулиця Бассе, 50, розмір внеску до статутного фонду - 156360176,26 гривень.

Поточні бенефіціари: Вонг Ман Лі; Китай, Гуандун, місто Хуейчжоу, Луншань роуд, 68; Home Group, S.A.; Стевенін Лоррейн Ізабель Марі; Франція; Сполучене Королівство, ВЕЛИКА БРИТАНІЯ, М.ЛОНДОН, 24 МАРГАРЕТА ТЕРАСА.; Home Group, S.A.

Ефективність діяльності ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" зумовлена сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. І на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що Організація не зможе одержати потрібні ресурси з зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із зовнішнім середовищем, яке дозволяло б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення і безпосереднього оточення. Макрооточення створює умови середовища перебування організації. У більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна. Це пов'язано як з відмінностями в сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій.

Розглядаючи діяльність ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" в сегменті виробництва меблів через призму суттєвості параметрів конкурентного простору М. Портера,

можна визначити, що такими є: конкурентна перевага, конкурентоспроможність, продавець, покупець, локальна (активна або пасивна) конкуренція. Тут можна відзначити, що завдання конкурентного простору аналогічно завданням ринкового простору, параметрами якого виступає попит, пропозиція, рівноважна ціна, виробник і споживач.

Для бізнесу дуже важливо аналізувати всі ситуації, можливості і стратегії дуже акуратно. Для цього варто всебічно проаналізувати середовище функціонування суб'єкта господарювання.

Один з інструментів, який в цьому допоможе – SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту.

У таблиці 2.2. за допомогою методики SWOT-аналіз оцінено сильні і слабкі сторони ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ", знайдено нові можливості, визначено можливі загрози та надано пропозиції щодо їх мінімізації та нівелювання.

Усі компанії повинні визначати зовнішні фактори їх середовища бізнесу, які надають або можуть вплинути на їх діяльність. На фактори макросередовища компанія не може впливати, не може їх контролювати, але наслідки настання цих факторів вона повинна розуміти і враховувати в розробці своєї стратегії.

Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на вашу компанію, є PESTLE аналіз. Він допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища по 6-ти категоріям: P (Political) Політичні, E (Economical) Економічні, S (Social-Culture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні, Правові E (Environmental / Ecological) Екологічні фактори та L (Legal). Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу.

Основна мета інструменту PESTLE аналізу: визначити фактори, які задовольняють двом критеріям:

- Вони знаходяться за межами управління компанії;
- Вони мають певний рівень впливу на компанію.

PESTLE аналіз ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2.

SWOT – аналіз ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ"

	МОЖЛИВОСТІ (МО): ○ Захоплення нових сегментів життя суспільства ○ Збільшення реклами ○ Вихід на ринок України ○ Збільшення кількості абонентів за рахунок постійного приросту користувачів мобільного зв'язку та зменшення користувачів фіксованої телефонії	ЗАГРОЗИ (ЗАГ): ○ Наявність потужних конкурентів на ринку ○ Збільшення рівня інфляції ○ Девальвація національної валюти ○ Погіршення іміджу компанії внаслідок позову Антимонопольного комітету України ○ Перехід споживачів до інших компаній внаслідок активних дій конкурентів ○ Нестабільність законодавства України ○ Спад рівня купівельної спроможності споживачів через нестабільність економіки
СИЛЬНІ СТОРОНИ (СС):	СС + МО:	СС + ЗАГ:
● Висока якість меблів ● Активне позиціонування ● Висока якість обслуговування клієнтів ● Велика клієнтська база ● Активна участь у соціальних кампаніях і благодійності ● Компанія має велику ринкову частку ● Наявність іноземного капіталу, що зумовлює потік інвестицій ● Хороша репутація та імідж соціальної відповідальності компанії ● Міцна та ефективна комунікаційна платформа	● Поліпшення зв'язків з громадськістю ● Захоплення суміжних сегментів (ситуація перемикання споживачів ● Пошук та залучення нових клієнтів ● Підвищувати ефективність політики щодо стимулювання збуту ● Додавання функціоналу сайту (можливість користувачів підписувати на новини)	● Створення спеціальних пропозицій для зростаючої аудиторії ● Розвиток та розширення комунікаційної платформи ● Проведення кампаній соціального спрямування ● Активний прояв соціальної відповідальності бізнесу у сфері екології ● Участь у якості спонсорів чи партнерів у реалізації проектів вітчизняних молодіжних та громадських організацій, направлених на вирішення актуальних проблем населення
СЛАБКІ СТОРОНИ (СЛС):	СЛС + МО:	СЛС + ЗАГ:
● Відсутність виробів в торгівельних мережах на ринку України ● Висока вартість продукції ● Велика конкуренція на ринку меблевої продукції ● Зростання попиту на пило- та дерево- матеріали	● Модернізація виробництва та розроблення нових видів продукції ● Збереження клієнтів, за рахунок зміни асортименту товарів, оптимізації цінової політики ● Пошук шляхів мінімізації затрат на надання послуг	- Ведення гнучкої політики на ринку ● Підвищувати показник рівня вдоволеності споживачів запропонованими виробами за рахунок оптимізації співвідношення «ціна-якість» ● Підвищення довіри до бренду за рахунок створення іміджу «патріотичної» компанії, внаслідок зростання патріотко-налаштованого населення

Таблиця 2.3.

PESTLE аналіз ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ"

Political	Economical	Socio-cultural
• Нестійкість політичної влади • Високий рівень бюрократизації та корупції • Антимонопольне і трудове законодавство • Високий рівень податкового навантаження • Воєнні дії в країні	• Падіння ліквідності (купівельної спроможності населення) у зв'язку з економічною кризою в світі. • Вимушене вживання виробниками антикризових заходів (скорочення персоналу, виробництва, відмовлення від впровадження нових потужностей тощо). • Девальвація національної валюти • Невідповідність очікуваного темпу зростання ВВП реальному • Високий рівень безробіття • Низькі доходи населення • Ступінь глобалізації та відкритості економіки	• Ставлення персоналу до роботи відповідальне, за умови відповідного рівня оплати праці • Вимоги до якості продукції помірно високі, споживча культура недостатньо добре розвинена • Темпи росту населення від'ємні, спричинені високим рівнем еміграції та від'ємним показником природного приросту • «Боротьба» компаній за споживачів, задля збільшення доходу, створення оптимальної продукції для різних видів потреб людей.
Technological	Ecological	Legal
• Високий рівень технологічного розвитку галузі, використання передових зарубіжних технологій • Порівняно низькі витрати на дослідження та розробку • Високий рівень інновацій і технологічного розвитку галузі • Зростання темпів використання, впровадження та необхідність утилізації товарів.	• Важкість утилізації використаної меблевої продукції • Шкідливі наслідки впливу на екологію регіону виробничих процесів з обробки деревини	• Закон про захист прав споживачів

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в прямій взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може робити істотний вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз її подальшому існуванню.

Тож, провівши аналіз діяльності ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" в сегменті ринку з виробництва меблів, можна зробити висновок про те, що підприємство є лідером галузі, що, в свою чергу, допомагає примножувати свої сильні сторони, мінімізувати ризики діяльності та виграно використовувати конкурентні переваги для отримання більшої кількості клієнтів та збільшення обсягів реалізації продукції.

2.3. Діагностика економічних показників та ефективності управління потенціалом підприємства

Для оцінки потенціалу підприємства необхідно провести діагностику економічних показників його діяльності (табл 2.4). Поряд з абсолютними показниками уваги потребують відносні показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому та у розрізі використовуваних ресурсів (табл 2.5)

Таблиця 2.4

Основні економічні-показники діяльності підприємства (за 5 років)

№ з/п	Показник	Роки					Ланцюгові темпи росту, %			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020 / 2019	2021/ 2020	2021 / 2022	2022/ 2023
1	Обсяг виробленої продукції за основними видами (в натуральних одиницях виміру)	139180	125640	163950	96652	84001	90	130	59	87
2.	Обсяг виробленої продукції (в гуртових цінах підприємства) тис. грн	918585	912147	1309303	849047	811706	99	144	65	96
3.	Виручка від реалізації продукції (з ПДВ), тис. грн	1075637	929338	1280372	762013	749755	86	138	60	98
4.	Виручка від	1047331	902933	1236979	709799	705243	86	137	57	99

	реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн									
5.	Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	748996	683920	1038435	642569	555399	91	152	62	86
6.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб,	924	936	1077	1020	758	101	115	95	74
7.	в тому числі робітників	740	749	862	816	606	101	115	95	74
8.	Фонд оплати працівників, тис. грн.	115644	124029	166040	133651	155181	107	134	80	116
9	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10429,6 5	11042,47	12847,4 2	10919,2 0	17060,3 6	106	116	85	156
10	Продуктивність праці 1 працівника (р.1/р.6)	151	134	152	95	111	89	113	62	117
11	Витрати виробництва тис. грн	940509	918291	1307874	849416	858765	98	142	65	101
12	Середньорічна вартість основних виробничих засобів тис. грн	101379	102162	116412	115121	113460	101	114	98,9	99
13	Середньорічний залишок оборотних засобів, тис. грн.	330342	222266	244392	265460	310661	67	110,0	109	117
14	Прибуток від реалізації продукції (фінансовий результат від операційної діяльності), тис. грн	26980	49640	47314	22353	30614	184	95	47	137
15	Загальний прибуток (фінансовий результат до оподаткування) тис. грн	46436	-31607	61957	-17117	10856	-68	-196	-28	-63
16	Чистий прибуток (або збиток), тис. грн.	45034	-31625	55287	-17117	10856	-70	-175	-31	-63
17	Рентабельність виробництва (р.14/р.10)	179	370	311	236	276	206	84	76	117
18	Питомі витрати грн./грн. (р.10/р.1)	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	99	87	106	135
19	Фондовіддача грн./грн *(р.1/р.11)	0,148	0,137	0,125	0,114	0,098	92	92	91	86
20	Валовий прибуток, (Пв) грн	169589	228227	270868	206478	256307	135	119	76	124
21	Нематеріальні активи, (Не) грн	17093	16865	12462	8220	3905	99	74	66	48
22	Середньорічні	13993	2226	15051	14937	15112	16	676	99	101

	залишки нормованих оборотних коштів (ОбФ), грн									
23	Управлінські витрати, Вупр, грн	26931	27277	34624	24926	40241	101	127	72	161

Т

аблиця 2.5.

Показники використання економічного потенціалу підприємства

№ з/п	Показник	Методи ка розраху нку	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Ефективність використання основних фондів (Ф) та нематеріальних активів (Не)</i>							
1	Фондовіддача (Фв), грн./грн.	ТП/Ф	9,06	8,93	11,25	7,38	7,15
2.	Фондоозброєність (Фo), т.грн./чол.	Ф/Ч	109,72	109,15	108,09	112,86	113,23
3.	Ефективність використання основних виробничих фондів, грн./грн.	Пв/Ф	1,67	2,23	2,33	1,79	1,82
4.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни основних виробничих фондів, т. грн.	$ТП=(Ф1 - Ф0) \cdot Фв0$	0,0	7094,7	127230,2	-14520,1	-12250,3
5.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни фондовіддачі, т. грн.	$ТП=(Фв1 - Фв0) \cdot Ф1$	918585	-13533	269926	-445736	-25091
6.	Віддача нематеріальних активів, грн./грн.	ТП/Не	53,7	54,1	105,1	103,3	98,7
7.	Ефективність використання нематеріальних активів, грн./грн.	Пв/Не	9,9	13,5	21,7	25,1	65,6
<i>Ефективність використання оборотних фондів</i>							
8.	Коефіцієнт оборотності нормованих оборотних коштів (Ko)	$Ko=ТП/ОбФ$	65,6	409,8	87,0	56,8	54,3
9.	Тривалість одного обороту (Т)	$360/Ko$	5,5	0,9	4,1	6,3	6,6
10.	Коефіцієнт ефективності використання оборотних фондів	Пв/ОбФ	12,1	102,5	18,0	13,8	17,0
11.	Вивільнення (залучення) оборотних коштів, тис. грн.	$(Т1 - Т2) \cdot ТП / 360$	11751,3	-8259,5	-7983,1	14937,0	14937,0
12.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни обсягу нормованих оборотних коштів, тис.	$ДТП=(ОбФ1 - ОбФ0) \cdot Ko0$	0,0	-772456,9	5255294,4	-9917,0	9947,3

	грн.						
13.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни ефективності використання оборотних коштів, тис. грн.	$DTP = (K_{o1} - K_{o0}) \times O_{\Phi 1}$	91858 5,0	766018 ,9	- 4858138, 4	-450339,0	- 37778, 5
<i>Ефективність використання трудового потенціалу</i>							
16.	Продуктивність праці (Пп), грн.	ТП/Ч	994,1	974,5	1215,7	832,4	1070,9
17.	Прибуток на одного працівника, грн.	Пб/Ч	29,2	53,0	43,9	21,9	40,4
18.	Віддача управлінських витрат, грн./грн.	ТП/Вупр	34,1	33,4	37,8	34,1	20,2
19.	Ефективність управлінських витрат, грн./грн.	Пб/Вупр	1,00	1,82	1,37	0,90	0,76
20.	Приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності, тис. грн.	$Пп = (\Phi_{o1} - \Phi_{o0}) \times \Phi_{bo}$	0,00	-5,17	-9,45	53,70	271,55
21.	Приріст продуктивності праці за рахунок фондівіддачі, тис. грн.	$Пп = (\Phi_{b1} - \Phi_{b0}) \times \Phi_o$	0,0	-14,5	253,1	-418,5	-25,0
22.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн.	$ТП = (\chi_{10} - \chi_{00}) \times Пп_0$	0,0	11929, 7	152103,4	95437,4	- 165027,2
23.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн.	$ТП = (Пп_1 - Пп_0) \times \chi_1$	10209 81,4	- 18367, 7	238614,6	-164975,4	58148,2
<i>Показники рентабельності та ефективності використання підприємницького потенціалу</i>							
24.	Рівень рентабельності, %	Пв/Сх100	22,64	33,37	26,08	32,13	46,15
25.	Норма рентабельності, %	$Пв / (\Phi + ОбФ) \times 100$	147,0	218,6	206,0	158,8	199,3
26.	Рентабельність продукції, %	Пв/ТПх100	18,5	25,0	20,7	24,3	31,6
27.	Ефективність використання економічного потенціалу, %	Пв/ППх100	-	4,48	10,38	6,57	40,27
28.	Потенціаловіддача, %	ТП/ППх100	-	-17,90	50,17	27,00	127,52

*тут і надалі показники із верхнім індексом 1 – значення звітнього року, із індексом 0 – значення базового року

** ТП – товарна продукція, тис. грн., (див. 1ф,)Ф – середньорічна вартість основних фондів, тис. грн., Ч – середньоспискова чисельність працівників, чол., Пв – валовий прибуток, тис. грн., Не – середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн., ОбФ - середньорічні залишки нормованих оборотних коштів, тис. грн.,

Вупр – загальні витрати на управління, тис. грн., С - собівартість реалізованої продукції, тис. грн., ПП – вартість потенціалу підприємства (порахована будь-яким способом), тис. грн.

Згідно розрахунків проведених у табл. 2.4, 2.5 можна зробити висновки:

1) дохід підприємства від реалізації виробленої продукції у 2023 році порівняно з 2019 роком зменшився на 106879 тис. грн., загалом щорічне зменшення спостерігалось впродовж 2020, 2022 та 2023 років порівняно з 2019 роком, а в 2021 році відбулось збільшення розміру доходу на 44% в порівнянні з попереднім роком, що пов'язано з із збільшення обсягів виробництва та реалізації готової продукції;

2) середня кількість працівників у 2023 році порівняно з 2019 роком скоротилась на 166 працівників при зростанні виробничих потужностей та обсягів виробництва;

3) середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2023 році порівняно з 2019 збільшилась на 12081 тис. грн., разом з тим в 2020 та 2021 роках спостерігалось щорічне зростання, а в 2022 та 2023 порівняно з 2021 роком вартість основних виробничих фондів зменшилась на 1,1% та 2,4% відповідно, що пов'язано з щорічним збільшенням виробничого обладнання підприємства;

4) показник фондівіддачі в 2023 році порівняно з 2019 зменшився на 0,050, це означає що на 1 грн. основних коштів припадає 0,098 грн. товарної продукції в 2023 році;

5) фондомісткість в 2023 році порівняно з 2019 роком також зменшилась, на 1,91 грн., та становить 7,15, що означає – на одну гривню товарної продукції приходить 7,15 грн. основних фондів. Фондоозброєність в 2023 році порівняно з 2019 роком зросла на 3,52 тис. грн./чол. та становить 113,23 тис. грн./чол.;

6) показники рентабельності виробництва у 2023 порівняно з 2019 збільшилися на 23,5 %, це пояснюється тим, що прибуток від реалізації продукції підприємства в 2023 році порівняно з 2019 роком збільшився на 3634 тис. гривень.

У загальному можна відзначити, що за період 2019-2023 роки досліджуване підприємство менш ефективно використовувало основні засоби. Про це свідчить

зменшення фондівіддачі, при чому збільшення фондоозброєності праці означає, що підприємство є достатньо забезпеченим власними основними фондами.

Загалом надходження від реалізації продукції в 2023 році відносно 2019 року зменшилися на 325882 тис. гривень, таке зменшення спостерігалось щорічно, за виключенням 2021 року – зростання 204735 тис. гривень.

Важливе значення в господарській діяльності підприємства відіграють основні фонди. Основні виробничі фонди ТОВ «Морган Феніче» поділяються на: виробничі фонди, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі (машини та обладнання, інструменти, прилади тощо) та фонди, які створюють умови для виробничого процесу (будівлі, споруди тощо).

Можна зробити висновок що, витрати виробництва в 2023 порівняно з 2019 роком зменшились на 81744 тис. грн., в тому числі матеріальні затрати зменшились на 201858 тис. грн., витрати щодо оплати праці збільшились на 39537 тис. грн., розмір відрахувань щодо соціальних потреб зросла на 9558 тис. грн., та амортизація зросла на 3612 тис., грн., інші витрати зменшилися на 81744 тис. гривень.

Найважливішим чинником, що впливає на зростання обсягу виробництва продукції даного підприємства, виступає рівень його забезпеченості необхідними видами основних засобів.

Проаналізувавши дані звітності можна зробити висновок, що вартість оборотних активів підприємства на кінець 2023 року зросла на 134654 тис. грн., при цьому спостерігається зменшення результатів матеріальних оборотних запасів на 23622 тис. грн., та збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги на 157716 тис. грн., збільшення поточної дебіторської заборгованість на 2314 тис. грн., разом з тим збільшення грошових коштів та їх еквіваленти на 1119 тис. грн. У 2019 році найвагомішу частку в складі оборотного капіталу складають матеріальні запаси, в 2023 році - дебіторської заборгованість за продукцію, товари та послуги. Вартість матеріальних оборотних активів на кінець звітного року зросла на 1271 тис. грн. Зростання вартості матеріальних засобів сталося в основному за рахунок збільшення готової продукції на 10922 тис.

гривень та незавершеного виробництва на 1002 тис. грн., при зменшенні виробничих запасів на 10341 тис. гривень.

З приведених даних можна зробити висновок, що протягом 2023 року спостерігалось збільшення оборотних активів підприємства, що давало змогу підприємству розширити власні можливості по фінансуванню своєї діяльності, в той же час зменшилась частка оборотних виробничих запасів, що негативно характеризує майновий стан підприємства і свідчить про гальмування розвитку його виробничої діяльності.

На дослідженому підприємстві персонал є найбільш складним об'єктом управління, адже, саме працівники є найбільш чутливими до управлінського впливу. Головна мета системи управління персоналом в ТОВ «Морган Феніче» виступає – створення необхідної бази забезпечення кадрами, організація ефективного їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.9, можна зробити висновок, що чисельність персоналу в 2023 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 166 осіб, в тому числі виробничий персонал підприємства зріс на 134 осіб. Разом з тим, у 2021 році спостерігалось зростання чисельності персоналу по відношенню до 2019 року на 153 особи. Загалом, можна зробити висновок що, на дослідженому підприємстві спостерігається коливання кількості персоналу, відповідно до коливань обсягів виробництва та реалізації продукції.

2.4. Оцінка вартості потенціалу ТОВ «Морган Феніче»

Оцінка вартості потенціалу підприємства – упорядкований, цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного та реального доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкретного ринку [30]. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень (зокрема усунення впливу інфляції) посилює вимоги до обґрунтованості і вірогідності величини вартості, яка повинна правильно відбивати сферу використання результатів оцінки.

Розрахунок вартості потенціалу і показники його використання здійснюємо за формулами (2.1-2.7):

Фондовий потенціал:

$$\Phi\P = \Phi \times E_n \quad (2.1)$$

Потенціал оборотних фондів:

$$\text{ОП} = \text{М} \times \text{К}_\text{м} \quad (2.2)$$

Потенціал нематеріальних активів:

$$\text{НП} = (\text{Н}_\text{е} \times E_n) \quad (2.3)$$

Оцінка живої праці:

$$A = \text{Пп} (\Delta\Phi_0 / \Delta\text{Пп}) \quad (2.4)$$

Потенціал технологічного персоналу:

$$\text{ПТП} = A \times \text{Ч} \times \text{Н}_\text{т} \quad (2.5)$$

Розмір виробничого потенціалу:

$$\text{ВП} = \Phi\P + \text{ОП} + \text{НП} + \text{ПТП} \quad (2.6)$$

Обсяг потенціалу підприємства:

$$\text{ПП} = \text{ВП} + \text{ІП} + \Phi_\text{інП} + \text{УП} + \text{МП} + \text{НТП} + \text{ПОСУ} + \text{П}_\text{інф} + \text{П}_\text{інфр} \quad (2.7)$$

Вихідні дані для проведення розрахунків наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідна інформація для розрахунку вартості потенціалу і показників його використання

№	Показники	Одиниця виміру	2019	2020	2021	2022	2023
1	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	101379	102162	116412	115121	113460
2	Коефіцієнт капіталізації*	дол. од.	23,49	-40,39	3,88	13,26	-6,54
3	Нормовані оборотні засоби	тис. грн.	125671	121069	131479	127896	120907
4.	Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів	дол. од.	3,17	5,57	5,06	2,67	2,66
5	Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	тис. грн.	36384	40726	40779	40938	40944
6	Середньоспискова чисельність промислово-	чол	740	749	862	816	606

	виробничого персоналу						
	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис. грн.	1241,3 3	1217,82	1518,91	1040,50	1339,45
8	Товарна продукція у порівняних цінах	тис. грн.	918585	912147	1309303	849047	811706
9	Фондоозброєність в розрахунку на I-го працівника ПВП	тис	137,00	136,40	135,05	141,08	187,23
10	Інноваційні витрати за звітний період	тис. грн.	11818	4300	13114	1270	18409
11	Витрати на управління	тис. грн.	26931	27277	34624	24926	40241
12	Балансовий прибуток	тис. грн.	169589	228227	270868	206478	256307
13	Повна собівартість товарної продукції	тис. грн.	748996	683920	1038435	642569	555399

Розрахунок вартості потенціалу і показників його використання наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Розрахунок вартості потенціалу і показників його використання

	2019	2020/2019	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Фондовий потенціал, тис. грн.	2 381 586,79	4 126 274,90	451 654,05	1 526 356,43	741 554,34
Потенціал оборотних фондів, тис. грн.	398 433,54	673 787,93	665 476,34	341 974,13	321 211,54
Потенціал нематеріальних активів, тис. грн.	854 729,82	- 1 644 903,90	158 213,93	542 785,24	267 602,69
Оцінка живої праці, тис. грн.		31,12	-6,81	-13,12	206,77
Потенціал технологічного персоналу, тис. грн.		941 402,89	22 761,68	141 910,18	818 943,24
Розмір виробничого потенціалу, тис. грн.		6 038 793,76	1 252 582,65	2 269 205,62	1 506 888,73
Обсяг потенціалу підприємства, тис. грн.		5 095 069,76	2 609 623,65	3 144 448,62	636 532,73

Згідно проведених розрахунків вартість потенціалу зменшилась. У ТОВ «Морган Феніче» ефективність управління зосереджено на максимально повному

використанні всього наявного набору ресурсів, що є в його розпорядженні.

2.5. Визначення управлінського рішення щодо вдосконалення потенціалу підприємства з використанням графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу»

Графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства, названий “Квадрат потенціалу”, дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв’язки між окремими елементами потенціалу, рівень розвитку елементів та загального потенціалу, а також конкурентоспроможності, і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Метод має кілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень. У загальному вигляді графічна модель потенціалу, призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма репрезентує всі напрями діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу [27]. Але на практиці користуватися сферичною формою для оцінки потенціалу підприємства важко. Тому пропонується з метою аналізу спростити графічну модель до форми багатокутника (полігону) залежно від вибору кількості напрямів діагностики потенційних можливостей підприємства

З метою системного встановлення кількісні та якісні зв’язків між окремими елементами потенціалу, рівень розвитку елементів та загального потенціалу, а також конкурентоспроможності, і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства використаємо графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства, названий “Квадрат потенціалу”. Діагностику потенціалу підприємства проведено методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки з використанням системи показників за напрямками:

1. Виробничий потенціал .
2. Фінансовий потенціал .
3. Кадровий потенціал.

4. Інноваційний потенціал.

В основу розрахунку кінцевої рейтингової оцінки покладено метод балів, застосований за кожним показником із чотирьох названих функціональних блоків [29]. Отже, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методик оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній господарській діяльності підприємства [27].

Перелік обраних показників задовольняє вимогу найповнішого охоплення різних сторін виробничо-господарського, фінансового, інноваційного видів діяльності підприємства, а також кадровий потенціал (табл. 2.8–2.11

Таблиця 2.8

Показники, які характеризують виробничий потенціал

	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу	0,22	0,28	0,27	0,32	0,35
Основні засоби, тис. грн	101379	102162	116412	115121	113460
Фондовіддача, грн	9,06	8,93	11,25	7,38	7,15
Фондоозброєність, тис. грн /особу	109,72	109,15	108,09	112,86	113,23
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	150,63	134,23	152,23	94,76	83,83
Темпи зростання доходу від реалізації, %	-91,60	103,56	122,77	-30,96	-63,42
Ефективність реалізації	18,5	25,0	20,7	24,3	31,6

Таблиця 2.9

Показники, які характеризують фінансовий потенціал

	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн	43485	45034	55287	-17117	10856
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	748 996,00	683 920,00	1 038 435,00	642 569,00	555 399,00
Валова рентабельність витрат, %	15,77	24,56	21,16	27,10	34,19
Оборотний капітал, тис. грн	-100416	-126540	44065	34024	52641
Рентабельність власного капіталу	-0,43	-0,36	1,25	-0,50	0,21
Коефіцієнт автономії	0,07	-0,02	0,44	0,41	0,36

Таблиця 2.10

Показники, які характеризують трудовий потенціал

	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність персоналу, осіб	924	936	1077	1020	758
Середня річна заробітна плата, тис. грн / особу	125,16	132,51	154,17	131,03	204,72
Продуктивність праці, тис. грн / особу	994,14	974,52	1215,69	832,40	810,09
Коефіцієнт відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання заробітної плати	0,126	-0,375	0,090	0,060	-3,303
Підвищення кваліфікації, осіб	121	236	477	220	258
Коефіцієнт сталості кадрів	0,86	0,99	0,86	0,95	0,74

Таблиця 2.11

Показники, які характеризують інноваційний потенціал

	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість працівників, задіяних у наукових розробках, осіб	18	19	22	25	24
Витрати на виконання інноваційних розробок, тис. грн	60,1	72,65	104,9	73,67	95,3
Частка фінансування інноваційної діяльності, %	9	10	9,5	8,9	9,2
Програмне забезпечення, тис. грн	45,2	43,4	58,6	44,8	55,8
Сертифікати, тис. грн	301	264	175	201	255

Проведемо розрахунки за роками, результати яких зведемо в табл. 4.1.5. Після визначення довжини всіх векторів побудуємо квадрат потенціалу підприємства для кожного року (рис. 2.3., 2.4., 2.5., 2.6., 2.7.).

Таблиця 2.12.

Динаміка векторів графоаналітичної моделі

	2019	2020	2021	2022	2023
Виробничий потенціал	75,00	67,86	35,71	60,71	64,29
Фінансовий потенціал	66,67	62,50	16,67	62,50	41,67
Трудовий потенціал	58,33	45,83	20,83	54,17	70,83
Інноваційний потенціал	65,00	55,00	35,00	60,00	35,00

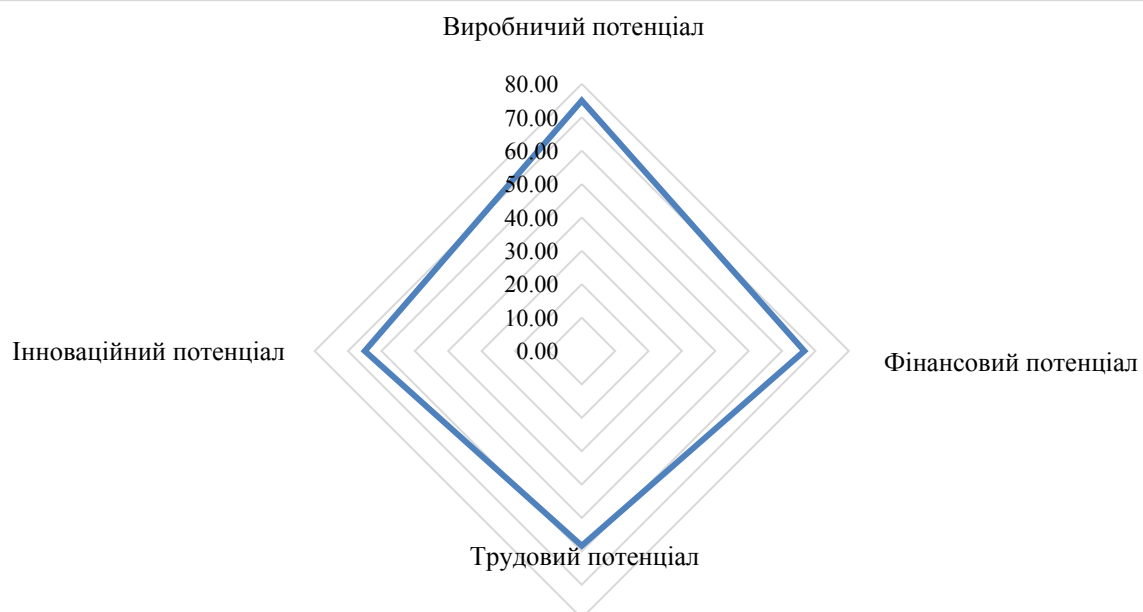


Рис. 2.8. Квадрат потенціалу підприємства ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ", 2019 рік

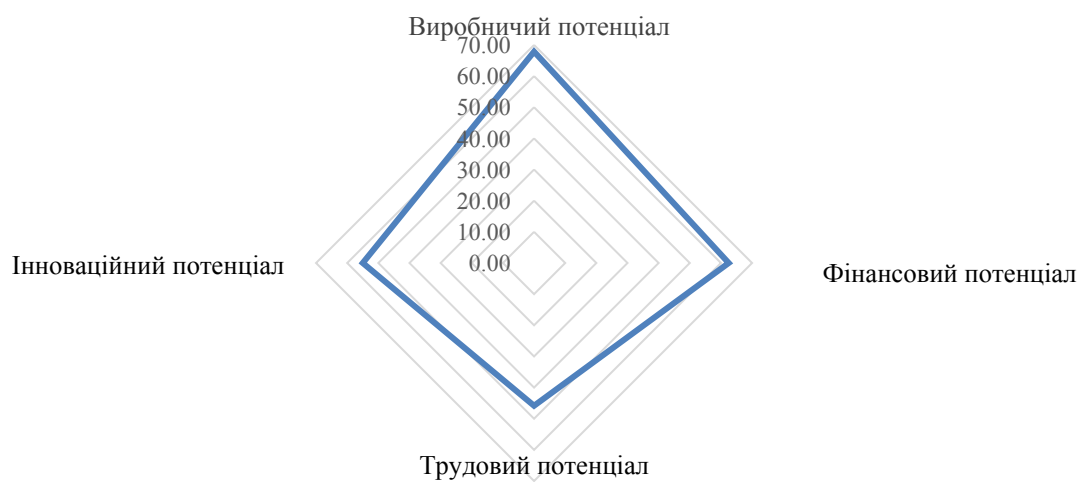


Рис. 2.9. Квадрат потенціалу підприємства ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ", 2020 рік

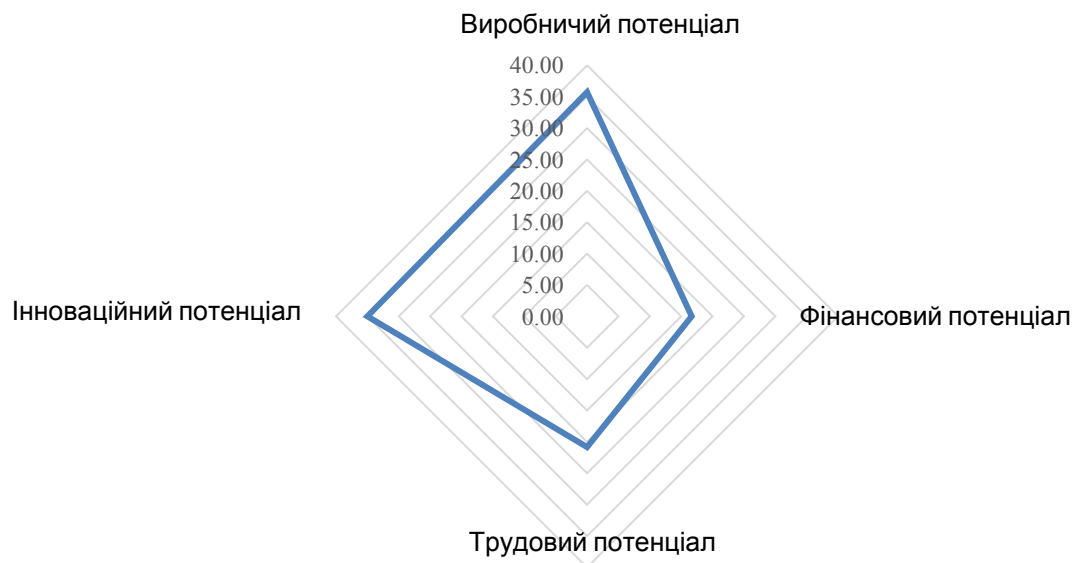


Рис. 2.10. Квадрат потенціалу підприємства ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ", 2021 рік

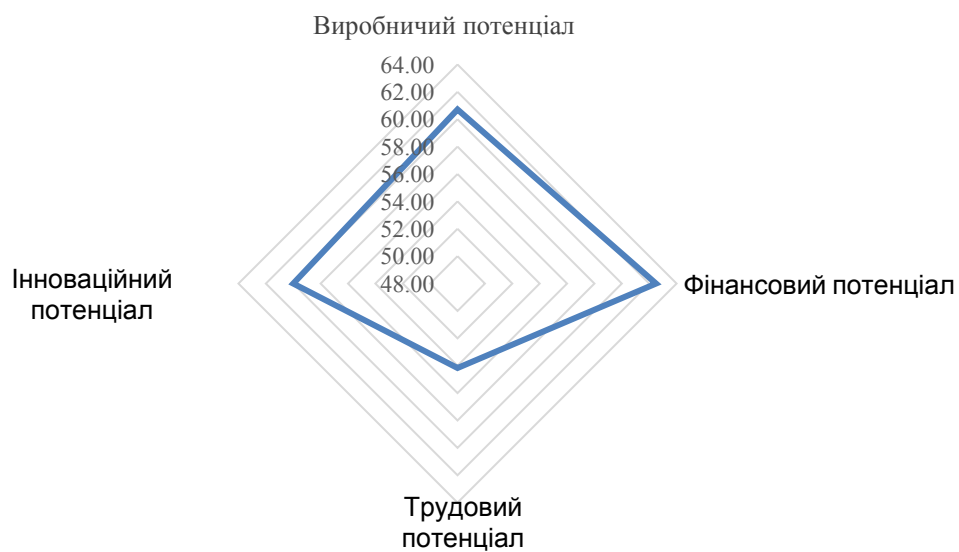


Рис. 2.11. Квадрат потенціалу підприємства ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ", 2022 рік

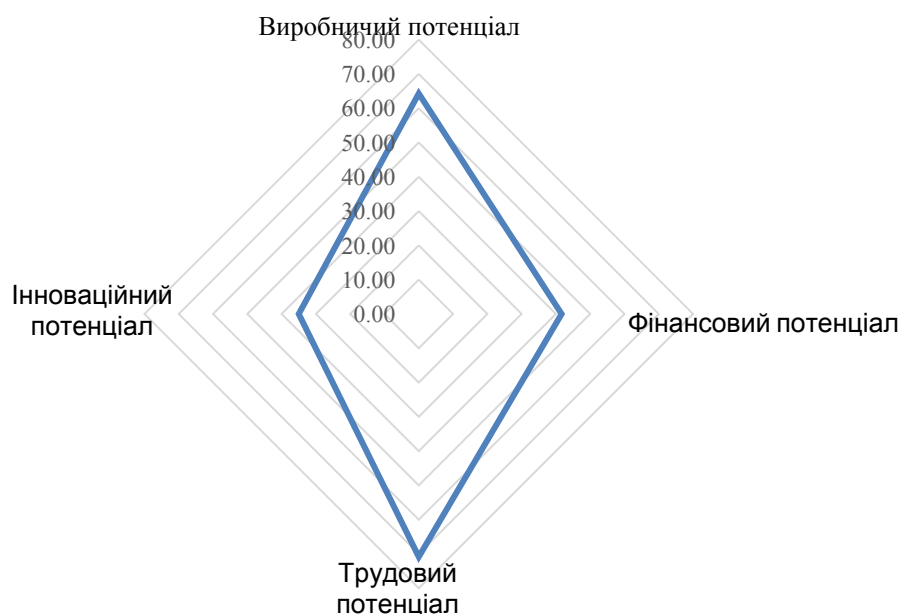


Рис. 2.12 Квадрат потенціалу підприємства ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ", 2023 рік

На рис. 2.8., 2.9. та 2.12, які описують потенціал компанії у 2019, 2020 та 2023 роках, модель має майже правильну форму, близьку до квадрата (тобто довжини векторів, що його створюють, практично дорівнюють одна одній). Отже, у цих роках підприємство мало доволі збалансований потенціал, що вважаємо основою успіху його діяльності.

Моделі, побудовані на основі даних за 2021 і 2022 рр., мають опуклу чотирикутну форму.

У 2021 р. найбільше значення мають виробничий та інноваційний потенціали за дисгармонійного розвитку трудового, й особливо фінансового потенціалів, а отже, значно меншої довжини векторів, які їх описують. Таке співвідношення потенціалів вимагало негайної трансформації, яка допомогла поліпшити баланс елементів загального потенціалу підприємства.

У 2022 р. спостерігається недорозвинення трудового потенціалу підприємства (на рис. 2.11. це ілюструє недостатня довжина векторів, що характеризують цей вид потенціалу).

У 2023 р. спостерігається при більшому значенні трудового та виробничого потенціалів підприємства трохи менші значення інноваційного та фінансового потенціалів (на рис. 2.12. це ілюструє недостатня довжина векторів, що характеризують відповідні види потенціалів).

За розміром потенціал підприємства можна класифікувати на великий, середній і малий. Підприємство має великий потенціал, коли довжина векторів, які утворюють квадрат потенціалу, перебуває в межах 70–100 одиниць, середній – у межах 30–70 одиниць і невеликий – до 30 од.

Як видно з рис. 2.8. та 2.12. для підприємства ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ» у 2019 році та 2023 для всіх складових типовим являється середній та високий розмір потенціалу, з рис. 2.9., 2.11 - у 2020 та 2022 роках для всіх складових типовим являється середній розмір потенціалу оскільки зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства з розвитку потенціалу до оптимальних параметрів. У 2021 році фінансовий і трудовий потенціали мають низький рівень, а виробничий та інноваційний потенціали - середній розмір потенціалу.

Еталонною моделлю збалансованого потенціалу, який включає розглянуті вище чотири елементи (фінансовий, виробничий, кадровий та інноваційний) при графічному аналізі являється квадрат. Така форма відображує ідеальний стан господарської діяльності підприємства, до якого необхідно прагнути у процесі розвитку.

Будь-яке відхилення від ідеального стану свідчить про дисбаланс окремих елементів потенціалу. Розміри векторів – сторін квадрата, що описують трудовий і фінансовий потенціали, є базовими для подальшого розвитку загального потенціалу підприємства. Вектор, який характеризує інноваційний потенціал, обґрунтовує успіх підприємства та високу результативність упровадження інноваційних бізнес процесів. Ілюстрацією цього є довжина відповідного вектора на діаграмі. Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і життєвим циклом останнього.

Досліджуване підприємство перебуває на стадії успіху, оскільки існує можливість перетворення складових потенціалу з середнього розміру на великий

(окремі показники мають високий та середній рівні – близький до високого). Відповідно, можна запропонувати підприємству застосовувати стратегію упровадження інновацій або технологій поліпшення, оскільки бізнес успішний, але є труднощі та проблеми, які можна вирішити й виправити.

Слід зазначити, що загалом компанія забезпечена достатніми виробничими, кадровими та фінансовими ресурсами. Водночас для реалізації окремих інноваційних проектів необхідно залучати певну кількість коштів, додаткові кваліфіковані кадри або вдосконалювати технологічну базу і шукати нові сегменти для просування продукту. Крім того, керівництво підприємства, беручи до уваги недостатній рівень кадрових та фінансових можливостей, повинно враховувати такі стратегії: – стратегія удосконалення кадрового потенціалу, яка передбачає залучення кваліфікованого персоналу, підвищення кваліфікації працівників з метою участі в розробках інноваційних проектів, мотивацію та покращення умов праці; – стратегія удосконалення інноваційного потенціалу, яка передбачає впровадження інноваційних технологій виробництва, виведення на ринок нововведень, активне використання маркетингу інновацій (створення позитивного іміджу бренду, популяризація елітної продукції та збільшення цього сегменту ринку); – стратегія удосконалення фінансового потенціалу, яка включає сучасні методи стимулювання збуту, залучення інвесторів, лізинг.

Виконана апробація методу оцінки потенціалу підприємства є підґрунтям для подальшого дослідження впливу макросередовища на розвиток потенціалу в цілому та окремих його елементів.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ»

3.1. Стратегічні напрями реалізації виробничих можливостей підприємств з виробництва меблів в умовах конкурентного середовища

Метою розробки стратегії реалізації виробничих можливостей меблевих компаній є визначення такої системи пріоритетів, цілей і завдань, які б стали для меблевої промисловості регіону джерелом оновлення, а саме: розвиток виробничого та трудового потенціалу галузі, використання існуючого виробничого потенціалу, в т. ч. за рахунок його оптимізації та модернізації, вирішення проблеми впливу промислових підприємств на екологічну безпеку регіону, посилений розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності, міжнародне співробітництво в сфері промислової політики, просторовий розвиток та територіальне розміщення підприємств з виробництва меблів [28].

В стратегії, з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку меблевої промисловості Рівненського регіону, визначені першочергові пріоритетні завдання, заходи координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, які спрямовані на реалізацію визначених завдань.

Стратегія повинна стати підґрунтям для розробки короткотермінових і середньострокових програм розвитку виробничих можливостей та максимально повного їх використання підприємствами меблевої промисловості Рівненської області.

Нормативно-правовою базою для розробки даної стратегії є:

- Закони України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про стимулювання розвитку регіонів»;

- Постанова Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 17 квітня 2019 р. № 335 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету»

від 26 квітня 2003 р. № 62

- Концепція державної регіональної політики, Стратегія регіонального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2021-2027 роки (схвалена Указом Президента України від 5.08.2020 р. № 695);

- Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку та інше.

Основні напрями та складові стратегії реалізації виробничих можливостей меблевої промисловості Рівненської області на 2019-2023 роки:

1. Основні тенденції розвитку меблевої промисловості Рівненської області та виробничий потенціал підприємств галузі.

2. Ключові проблеми розвитку меблевої промисловості Рівненської області.

3. Принципи розробки та реалізації стратегії.

4. Мета та стратегічні завдання використання виробничого потенціалу меблевої промисловості Рівненської області на період до 2024 року.

5. Механізми реалізації стратегії.

6. Забезпечення реалізації стратегії:

- організаційне забезпечення реалізації стратегії;

- фінансове та науково-методичне забезпечення реалізації стратегії.

7. Етапи реалізації стратегії.

8. Очікувані результати реалізації стратегії.

9. Моніторинг і оцінка реалізації стратегії

1.1. Економічний потенціал підприємств меблевої промисловості області

Даний аспект висвітлено в п.2.1 магістерської роботи.

Рівненська область має багатогалузевий промисловий комплекс. Переважають галузі електроенергетики, хімічної, легкої, лісової, деревообробної, харчової промисловості, виробництва будматеріалів, металообробки, машинобудування, а також меблева промисловість. Меблева галузь Рівненської області бере курс на створення повного циклу виробництва – від деревообробки до продажу за кордон готової продукції.

Інформація про стан соціально-економічного розвитку Рівненської області за

2021 рік наведена на сайті Рівненської обласної державної адміністрації.

Так, за 2021 рік в області забезпечено приріст обсягів промислового виробництва на 6,7 %.

Зокрема, забезпечено ріст обсягів виробництва промислової продукції на підприємствах деревообробної промисловості – на 16,8 %, хімічної промисловості – на 11,7 % , із виробництва будматеріалів та скловиробів – на 7%, постачання електроенергії, газу – на 7,3 % , добувної промисловості і розроблення кар’єрів - на 6,1 % , текстильного виробництва – на 3,5 %.

Обсяг реалізованої промислової продукції за січень – листопад 2021 року склав 52,1 млрд. грн., що на 27,5% більше рівня відповідного періоду 2020 року.

Меблева промисловість Рівненської області за останні періоди характеризується постійним зростанням показників діяльності. Сучасні спеціалісти вказують на сукупність сприятливих факторів, що позитивно впливають на розвиток сектору: локалізація в центральній частині Європи за географічними критеріями, наявність великої бази ресурсів на території держави, а також дія підписаної Угоди про вільну торгівлю з Європейським Союзом. Навіть під час складних реалій сьогодення, Україна зберігає перспективи в даному секторі та має всі умови для того, щоб в майбутньому стати європейським центром меблевого виробництва.

Українське виробництво меблів є однією з декількох промислових сфер, що демонструє високу стійкість та зберігає значний рівень конкурентоспроможності на різних світових ринках, в той самий час нарощуючи експортний потенціал. Меблева промисловість має важливе значення для розвитку економіки та соціального сектору України, позитивно впливає на суміжні сектори діяльності, та стимулює їх розвиток. Меблеве виробництво і зараз має значні перспективи для подальшого розвитку.

На території України працює виробництво повного циклу в галузі меблів — від проведення заготівлі лісових ресурсів, до випуску на ринок спеціалізованих плит з дерева та вже готових меблевих виробів.

Сфера виробництва меблів є однією з галузей, що формує значну частину українського експорту. Більше 50% виробленої в Україні продукції, направляється на експорт в інші країни, більша частка припадає на європейські ринки, здебільшого

в Польщу, а також Німеччину. Меблева промисловість України включає в себе більше 3000 компаній, що утворюють робочі місця для більше ніж 100000 громадян.

В Україні щорічно випускається приблизно 20 млн кубометрів деревини, що дозволяє в повній мірі задовільнити потреби національних меблевих компаній. За останні роки, здебільшого протягом 2016-2020 років, експортні обсяги зросли приблизно на 50%, що склало 750 мільйонів доларів США. Варто зазначити, що 93% від всіх експортованих товарів, надходили саме на європейські ринки.

Меблева промисловість також зазнала негативного впливу війни в Україні. Національні виробники мали впоратись зі значною кількістю викликів сьогодення: постійні обстріли, руйнування виробництв, порушення шляхів логістики, стрімке зростання цін на сировину, падіння показників платіжної спроможності потенційних клієнтів, зростання ризиків для бізнесу на ринку.

Попри складні обставини, підприємства галузі змогли адаптуватись до умов теперішніх часів. Після невеликої перерви, значна кількість компаній відновили діяльність, наростивши експортні поставки, та освоюючи нові ринки. Показники обсягу експорту меблевої продукції протягом першого року війни склали \$806,6 мільйони, що було стало на \$56,2 мільйони більше ніж за 2020 рік, але в той самий час на \$244,5 мільйони менше, ніж в 2021 році.

За даними, Державної митної служби України, протягом 2022 року, серед країн, що найбільше купували продукцію з України окреслюють Польщу, Німеччину, Данію, Австрію, Бельгію, Румунію, Великобританію, Францію, Молдову та Нідерланди.

В перший рік війни, експорт виконувався до 99 країн, в той самий час, як в довоєнні часи, співробітництво проводилось з 120 країнами.

Структура українського меблевого виробництва включає в себе такі сектори:

м'які типи меблів — 21%;

меблі офісні — 13%;

кухонні види меблів — 10%;

інші різновиди меблів та різноманітні аксесуари — 56%.

Варто зазначити, що меблева промисловість є споживачем великої кількості

панелей з дерева, включно з фанерою, ДВП та ОСП. Всі ці матеріали випускаються всередині держави.

Розподіл підприємств за класифікацією видів економічної діяльності та географічним розташування меблевої галузі в Рівненській області показано в табл. 3.1 та табл. 3.2

Таблиця 3.1

Розподіл підприємств меблевої галузі в Рівненській області за КВЕДами

За КВЕД	Всього	Компанії	ФОП
Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	168	23	145
Виробництво кухонних меблів	105	29	76
Виробництво матраців	40	2	38
Виробництво інших меблів	1	1	0

Таблиця 3.2

Географічний розподіл підприємств меблевої галузі в Рівненській області

За містами	Всього	Компанії	ФОП
Рівне	125	24	101
Костопіль	23	2	21
Сарни	8	1	7
Дубно	7	1	6
Острог	5	2	3
Здолбунів	5	0	5
Березне	4	1	3
Радивилів	3	2	1
Вараш	2	0	2
Дубровиця	1	0	1
Інші	131	22	109

За даними табл. 3.1 бачимо, що найбільше переважає виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі та виробництво кухонних меблів.

З таблиці 3.2 видно, що м. Рівне є рекордсменом за кількістю підприємств з виготовлення меблів, їх кількість становить 125.

2.1. Аналіз внутрішніх (сильні і слабкі сторони) та зовнішніх (сприятливі можливості і загрози) факторів, що обумовлюють результативність функціонування меблевої промисловості Рівненської області (SWOT-аналіз)

Нижченаведений аналіз слабких і сильних сторін розвитку меблевої промисловості Рівненської області дає можливість органам влади одночасно з середньостроковими стратегічними цілями визначати короткострокові оперативні цілі – власне проекти розвитку та диверсифікації виробничого потенціалу меблевої промисловості. Реалізація даних проектів повинна, з одного боку, усунути слабкості підприємств меблевої промисловості регіону з одночасним посиленням її сильних сторін, а з іншого – скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил, уникаючи загроз.

Переваги, які створюють умови для гармонійного розвитку виробничого потенціалу підприємств з виготовлення меблів

Вигідне географічне розташування підприємств з виготовлення меблів - близькість до кордону та столиці..

Розвинуте транспортне сполучення

Наявність промислових традицій, висока концентрація підприємств меблевої промисловості.

Диверсифікація виробництва та добре розвинута інфраструктура підприємств з виготовлення меблів.

Сприятливі можливості зростання потенціалу підприємств меблевої промисловості.

Наявність прикладів енергетичної диверсифікації виробництва.

Зниження величин шкідливих викидів і забруднення навколишнього середовища.

Позитивний досвід залучення інвесторів у регіон та успішні приклади інвестування

Незайнятість ряду сегментів ринку (надання послуг, туризм, готельний

бізнес).

Відносно еластичний рівень пропозиції на ринку праці та наявність висококваліфікованої робочої сили.

Високоякісний науково-інноваційний потенціал.

Наявність розробленої та впровадженої обласної Програми розвитку підприємництва.

Позитивна динаміка росту малого та середнього бізнесу.

Активна позиція регіонального самоврядування щодо залучення інвестицій .

Слабкі сторони, що стримують розвиток виробничого потенціалу переробних підприємств

Недостатній рівень розвитку інституцій для цілеспрямованого залучення та супроводу інвестицій.

Достатньо складна процедура надання дозволів та ліцензій.

Недосконалість нормативної бази з регулювання інвестиційних процесів і недостатній захист прав інвесторів.

Бюрократизм та тривалість адміністративних процедур.

Недостатнє якісне опрацювання інвестиційних пропозицій, зокрема в районах області.

Відсутність маркетингового супроводу процесу залучення інвестицій.

Значний моральний і фізичний знос обладнання та недостатня технологічна забезпеченість підприємств.

Недостатній рівень розвитку виробничої та ринкової інфраструктури.

Низький середній рівень доходів населення області.

Висока частка сільського населення та населення пенсійного віку з низьким рівнем доходів та споживчої активності.

Невисока інноваційно-інвестиційна активність промислових підприємств.

Висока питома вага низькотехнологічної й сировинної продукції.

Виходячи з наявних сильних та слабких сторін у функціонуванні підприємств меблевої промисловості нами визначено такі сприятливі можливості та загрози для її розвитку.

Сприятливі можливості

Зацікавленість зовнішніх інвесторів переробними підприємствами регіону.

Покращення інвестиційного іміджу Рівненської області.

Формування кластерів переробної промисловості.

Впровадження нових технологій, виробництв, збутових інновацій на підприємствах меблевої промисловості.

Зниження вартості отримання та обслуговування кредитів для промислових підприємств і с/г виробників.

Впровадження державних програм з виробництва екологічно чистих продуктів, біопалив, альтернативних джерел енергії.

Зменшення залежності від імпорту.

Підвищення купівельної спроможності населення Рівненської області.

Розробка програм реструктуризації існуючих переробних підприємств.

Сприятливі умови регіону із нарощування виробництва сировини для підприємств меблевої промисловості.

Державна підтримка заходів щодо диверсифікації виробничої діяльності підприємств цукрової й спиртової промисловості.

Ріст споживчих запитів і попиту на продукцію меблевої промисловості.

Виробництво альтернативних видів палива.

Удосконалення підходів до державної підтримки меблевого виробництва.

Створення умов для утримання наявних та залучення кваліфікованих трудових ресурсів на переробні підприємства області.

Загрози

Війна.

Нестабільність політичної та економічної ситуаціїю

Відсутність державної підтримки переробних підприємств в галузі інноваційних впроваджень.

Зростання відсотків за користування кредитом.

Зміна державних пріоритетів щодо стимулювання розвитку певних галузей промисловості, ріст частки тіньової економіки та втрата керованості галузі.

Значний ріст цін на енергоносії.

Перепони на шляху розвитку маркетингової інфраструктури продовольчих ринків.

Невпорядкованість системи стандартизації та несинхронізація рівнів вітчизняних та міжнародних стандартів.

Зміни у структурі виробництва продукції сільського господарства на користь господарств, населення.

Низька якість управлінських рішень щодо використання державної власності.

Непередбачувані коливання валютного курсу, відносно високий рівень інфляції та значний ріст цін на продовольчі товари вітчизняного виробництва.

Випередження в темпах економічного зростання інших регіонів України та інтенсивності конкуренції на спільних ринках.

2.2. Основні проблеми розвитку підприємств меблевої промисловості Рівненської області

Проведення ґрунтовного аналізу розвитку підприємств меблевої промисловості

Рівненської області, вивчення факторів, які визначають їх виробничий потенціал, встановлення слабких і сильних сторін, потенційних можливостей та імовірних загроз – все це дає можливість сказати, що ключовими проблемами розвитку підприємств галузі у Вінницькій області, які заважають їх гармонійному розвитку, є:

- кадрові та демографічні проблеми – висока плинність кадрів через низький рівень матеріального стимулювання робітників і спеціалістів підприємств, старіння населення та значне погіршення його соціального забезпечення, що зумовлено скороченням темпів зростання доходів населення, що, в свою чергу, призводить до різкого падіння споживчої активності;

- низький рівень інвестиційної активності промислових підприємств, в результаті чого відбувається матеріальне та моральне старіння основних капіталів, погіршується якість продукції, призначеної для кінцевого споживання населенням, зменшення дохідності та збільшення частки збиткових підприємств;

- наявність значних диспропорцій в розташуванні виробничих потужностей

переробних підприємств та відповідності їх розвитку меблевого виробництва і споживчому потенціалу території;

- низький рівень використання потенційних можливостей меблевого виробництва та невідповідність структури товарної продукції меблевого сектору структурі сировинних потреб підприємств меблевої промисловості;

- недостатній рівень розвитку та використання сучасних інноваційних технологій в меблевій промисловості Рівненської області;

- низький рівень достатності власних ресурсів підприємств з виробництва меблів області для здійснення їх інноваційної та інвестиційної діяльності;

- висока частка «тіньового» сектору серед підприємств переробної промисловості;

- невідповідність рівня якості продукції підприємств переробної промисловості стандартам основних перспективних країн-споживачів продукції галузі.

3.1. Принципи розробки стратегії

У основі розробки стратегії реалізації виробничих можливостей підприємств переробної промисловості лежать загальні принципи системи стратегічного управління, до яких відносять:

- 1) принцип відкритості, який полягає в тому, що промислове підприємство розглядається як система, повністю відкрита для взаємодії з чинниками зовнішнього середовища;

- 2) принцип відповідності. Дана стратегія підкоряється загальній стратегії регіонального розвитку, тому вона має бути узгоджена з її стратегічними цілями;

- 3) принцип ініціативності та комунікабельності, що передбачає потрібний постійний пошук шляхів ефективного виростання наявного виробничого потенціалу підприємств з виробництва меблів регіону, а також пошук нових інвестиційних можливостей;

- 4) принцип гнучкості та альтернативності. Дана стратегія, як і будь-яка інша виробнича стратегія, повинна легко адаптуватися до змін чинників зовнішнього середовища. Також потрібний постійний пошук альтернативних варіантів

здійснення виробничої, інноваційної, інвестиційної діяльності.

- 5) принцип мінімізації управлінських ризиків;
- 6) принцип компетентності виконавців цілей та завдань стратегії.

4.1. Мета стратегії

Метою стратегії реалізації виробничих можливостей підприємств з виробництва меблів в умовах конкурентного середовища на період до 2015 року є створення умов для підвищення рівня використання наявного потенціалу підприємств промисловості на основі зростання рівня конкурентоспроможності продукції галузі через впровадження інноваційно-інвестиційної моделі її розвитку на сучасній технологічній базі, забезпечення максимального рівня задоволення споживчих потреб населення регіону та нарощування експортного потенціалу підприємств переробної промисловості.

При розробці стратегії нами запропонована система пріоритетів, цілей і завдань, які б стали для підприємств з виробництва меблів регіону джерелами оновлення, мотивації, позитивної політики і продуктивної влади.

4.2. Стратегічні завдання на період до 2030 року

Досягнення мети стратегії вимагатиме вирішення таких *основних завдань*.

Підвищення конкурентного рівня матеріально-технічної бази на основі технічного переозброєння і модернізації виробництва, впровадження новітніх технологій і створення нових високопродуктивних виробництв, які забезпечать активізацію інноваційної діяльності переробних підприємств, імпортозаміщення, зниження технологічної і товарної залежності підприємств галузі від зовнішніх поставачань.

Забезпечення економічної ефективності виробництва, істотного зростання продуктивності праці, екологічної безпеки технологічних процесів і продукції, ресурсозбереження, підвищення культури виробництва.

Підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів випуску наукоємної продукції для населення, медицини, освітньої сфери, для силових структур і відомств, ресторанно-готельної індустрії.

Посилення боротьби з тіньовим виробництвом і нелегальним імпортом,

підвищення економічної і продовольчої безпеки держави.

Забезпечення до 2030 року зростання експорту продукції, обсяг якого згідно з експертними оцінками може скласти понад 3 млрд. грн., залучення організацій переробної промисловості до міжнародного розподілу праці.

Розробка ефективних механізмів стимулювання інвестиційної активності, підвищення ефективності НДДКР і розвиток наукомістких виробництв, перехід підприємств галузі на субконтрактну модель виробництва, залучення інноваційних фондів розвитку та іноземних інвестицій.

Створення основи для поглиблення процесів кооперації, інтеграції та розвитку міжтериторіальної міжгалузевої організації взаємодії суб'єктів науки, підприємств переробної промисловості та малого бізнесу.

Формування цивілізованого споживчого ринку та ринкової інфраструктури, розвиток міжрегіональної і міжгалузевої мережі товаропросування, комерційних зв'язків з іншими країнами.

Розвиток системи відтворення трудових ресурсів, підготовки і перепідготовки виробничих працівників, управлінських кадрів, здатних ефективно вести бізнес-виробництво в умовах відкритого ринку.

Завдання, які потребують вирішення на загальнодержавному рівні.

Надання на конкурсній основі державної підтримки в реалізації високоефективних пілотних інвестиційних й інноваційних проектів з реорганізації виробництва та випуску продукції нового покоління.

Забезпечення бюджетного фінансування наукових досліджень і розробок відповідно до визначених державою пріоритетів в галузі науки й техніки.

Законодавче забезпечення сталого положення вітчизняних виробників на внутрішньому ринку, вдосконалення митної і кредитної політики, стимулювання експорту продукції.

Завдання, які потребують вирішення на регіональному рівні:

Створення регіонального координаційного центру для реалізації завдань стратегії на чотиристоронній основі (регіональна влада-товаровиробники-посередники-споживачі).

Створення ефективних форм і методів управління реалізацією стратегії та плану першочергових заходів.

Досягнення мети та вирішення поставлених завдань стратегії буде здійснюватися за допомогою реалізації передбачених програмних заходів.

Заходи для забезпечення реалізації стратегії

Р

Підвищення конкурентних позицій підприємств переробної промисловості, попиту і споживчих переваг, технічне регулювання, інституційні перетворення

Технічне переозброєння, модернізація виробництва, реалізація пілотних інвестиційних проектів, розвиток міждержавної і міжгалузевої кооперації

Розвиток інноваційної та наукової діяльності в переробній промисловості, реалізація інноваційних проектів

Захист внутрішнього ринку та інтересів вітчизняного виробника від тіньового обороту товарів, формування цивілізованого ринку споживчих товарів

Удосконалення системи забезпечення підприємств переробної промисловості сировинними ресурсами

Розвиток трудових ресурсів і гнучких форм зайнятості на підприємствах переробної промисловості, стимулювальні заходи щодо залучення молодих спеціалістів і робітників

Удосконалення інфраструктури переробної промисловості регіону

ис. 3.1. Заходи, що покликані забезпечити вирішення поставлених завдань стратегії

Перший напрям передбачає підвищення конкурентних переваг підприємств переробної промисловості, попиту і споживчих переваг, технічне регулювання, інституційні перетворення.

Цілі і зміст заходів, результат від їх реалізації

Цілі:

- забезпечення відповідності вітчизняної продукції міжнародним стандартам

за показниками якості, екологічної безпеки та дизайну;

- збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції з якісно новими вихідними споживчими характеристиками, рівнем екологічної безпеки та з високою часткою доданої вартості;

- диверсифікація структури експорту зі збільшенням частки продукції поглибленого рівня переробки і високої доданої вартості;

- випереджальне зростання корисного ефекту в порівнянні зі зростанням витрат на нові, раніше освоєні види аналогічної і функціонально однорідної продукції, оперативність у виконанні замовлень і вимог споживачів.

Зміст робіт:

- оперативний моніторинг внутрішнього та закордонного ринків товарів переробної промисловості, змін ринкової кон'юнктури, тенденцій споживчих переваг;

- порівняльна оцінка якості і споживчих показників внутрішньорегіональної продукції та їх аналогів у інших регіонах України, зарубіжних аналогів, виявлення причин низьких конкурентних позицій продукції підприємств переробної галузі та розробка пропозицій щодо їх усунення;

- удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції в умовах ринкової економіки та її гармонізації з інноваційним процесом виробництва та інституційними перетвореннями;

- розробка асортиментної концепції зі створення якісної продукції нового покоління конкурентоспроможних товарів споживчого призначення (включаючи товари повсякденного споживання, продукти, які мають лікувально-профілактичну дію, високі екологічні характеристики тощо), які за споживчими, естетичними, функціональними, гігієнічними та медико-біологічними властивостями будуть перевершувати імпортні аналоги; виробів елітної якості та високого ступеня екологічної безпеки для забезпечених громадян, готелів, ресторанів, казино, санаторіїв, транспорту та інших споживачів;

- розробка технічних регламентів, що визначають вимоги до безпеки та якості продукції підприємств переробної промисловості і процесів їх виробництва.

Технічні регламенти мають вищу юридичну силу з питань захисту споживачів від фальсифікованої та неякісної продукції, їх реалізація буде протидіяти обігу на ринку контрафактної і контрабандної продукції.

Очікувані результати:

- підвищення конкурентоспроможності продукції, її частки в обсязі продажів на внутрішньому ринку до 2020 року не менш, ніж на 50% (як фактора підвищення продовольчої безпеки регіону), зміцнення позицій вітчизняних виробників у середніх та високих цінових сегментах ринку;

- гармонізація вітчизняних стандартів та вимог до безпеки продукції з міжнародними, підвищення можливостей до інтеграції регіону та окремих підприємств переробної промисловості в міжнародний економічний простір;

- підвищення експортного потенціалу підприємств галузі, зростання експорту конкурентоспроможної наукоємної продукції, обсяг якого до кінця прогнозованого періоду може скласти більше 3 млрд. грн.;

- зниження товарної та економічної залежності від імпорту.

Реалізація заходів з даному напрямку є основою для розробки шляхів технічного переозброєння підприємств і модернізації виробництва, залучення наукового потенціалу в меблевій промисловості в розробку та освоєння нових видів екологічно безпечної продукції та формування для її виробництва прогресивної технологічної бази.

Відповідно до другого напрямку реалізації стратегії передбачається технічне переозброєння і модернізація виробництва, реалізація пілотних інвестиційних проектів, розвиток міжтериторіальної і міжгалузевої кооперації.

Мета: зростання виробничого потенціалу підприємств переробної промисловості та підвищення їх конкурентного рівня, наближення його до світового.

Зміст робіт:

- модернізація працюючого технологічного обладнання підприємств із метою поліпшення його техніко-економічних і експлуатаційних характеристик;

- придбання та встановлення нового обладнання з високим ступенем

автоматизації, здатного освоювати передові технології і забезпечувати швидку змінюваність асортименту продовольчих та інших товарів;

- використання лізингу з придбання імпортного обладнання або здійснення прямих закупівель нового високопродуктивного імпортного устаткування і запасних частин до нього, які не виробляються в Україні [19];

- розробка антикризових програм фінансового оздоровлення галузі, які передбачають технічне переозброєння, модернізацію, реконструкцію та створення високотехнологічних виробництв, залучення для цих цілей іноземного капіталу, внутрішніх інвестиційних ресурсів та бюджетних коштів;

Реалізація даного заходу вимагатиме залучення значних інвестиційних і кредитних ресурсів, з одного боку, та підвищення науково-інноваційного потенціалу – з іншого.

Згідно з третім напрямом, планується розвиток інноваційної та наукової діяльності підприємств переробної промисловості.

Мета: підвищення конкурентного рівня підприємств переробної промисловості, подолання їх технологічного відставання від аналогічних підприємств провідних країн світу на основі підвищення ефективності НДДКР і масштабів освоєння інновацій, активізації інноваційної та наукової діяльності.

Зміст:

- розробка та освоєння базових промислових технологій (включаючи системні інформаційні технології міжгалузевого рівня), модульних і гнучких технологічних систем з виробництва конкурентоспроможної наукоємної продукції з високим рівнем якості та екологічної безпеки;

- підтримка розвитку великотоварного виробництва меблевої продукції шляхом стимулювання створення партнерських об'єднань з переробними підприємствами, а також будівництво нових та реконструкція існуючих тваринницьких ферм і комплексів;

- сприяння розвитку використання нетрадиційних джерел енергетичної сировини та альтернативних видів рідкого і газового палива, в першу чергу біодизелю та етанолу; збільшення виробництва ріпаку, з подальшою переробкою

його на біодизельне моторне пальне, як основного замітника органічного палива; збільшення обсягів вирощування кукурудзи для виробництва паливного етанолу;

- підтримка діяльності лізингових компаній з постачання нової техніки, дослідного обладнання та унікального устаткування [19];

- сприяння створенню пайових інвестиційних фондів з реалізації інноваційних проектів із залученням ресурсів державного та місцевих бюджетів і приватного капіталу; створення конкурсної системи відбору інноваційних проектів з урахуванням пріоритетів розвитку регіонів; розроблення системи проведення незалежної експертизи інвестиційних проектів;

- розробка асортименту масового виробництва інноваційного продукту з високою доданою вартістю, включаючи модифікації продукту і модернізацію технологічного процесу на базі створення:

- наукомістких технологій з глибокої переробки сировинних ресурсів (сої, рапсу, соняшнику, зернових, картоплі, супутньої продукції переробки тваринницької сировини) з використанням досягнень у галузі біотехнології, що забезпечать енерго- та ресурсозбереження, рециклінг відходів промислового виробництва, перехід підприємств галузі на екологічно безпечні матеріали та ресурсозберігаючі технології;

- прогресивних технологій з виробництва споживчих товарів нового покоління із заданими функціональними властивостями (терапевтичними, протипухлинними, протиалергенними, біоактивними тощо), що забезпечить підвищену привабливість виробів у цільовій категорії споживачів;

- нових технологій з виготовлення екологічно безпечних продуктів і принципово нових виробів, які забезпечать здоров'я та вищу якість життя громадян і не мають аналогів за кордоном;

- спеціалізованих виробничих потужностей для виробництва продукції дитячого харчування;

- впровадження у виробництво продукції довготермінового зберігання в асептичній упаковці;

- проведення технічного переозброєння основних технологічних цехів

молокопереробних заводів та атестування їх за вимогами стандартів ISO; реконструкції діючих потужностей м'ясопереробних підприємств під виробництво блочного м'яса;

- сприяння створенню виробничих потужностей для виробництва м'ясних та овочевих консервів за сучасними методами та видами пакування;

- розвиток міжнародного співробітництва з зарубіжними країнами на основі двосторонніх і багатосторонніх угод з розробки, придбання та продажу технологій, ліцензій, проведення спільних науково-технічних симпозіумів, конференцій, виставок.

З метою збереження та розвитку інтелектуального потенціалу галузі передбачається структурна перебудова галузевої науки, включаючи створення наукового центру інноваційних технологій на науковій базі Вінницького національного аграрного університету і єдиної методичної приладової бази для об'єктивного оцінювання якості сировини, напівфабрикатів і готової продукції та сучасних систем автоматизованого планування й управління виробничим процесом.

Очікувані результати:

- створення високотехнологічного виробництва конкурентоспроможних вітчизняних товарів, у тому числі принципово нового асортименту з комплексом медико-біологічних, лікувальних і захисних властивостей від небезпечних захворювань, від негативних факторів навколишнього середовища;

- зниження технологічного відставання від зарубіжних виробників та підвищення конкурентних переваг вітчизняних виробників, що сприятиме завоюванню лідерства на внутрішньому і зовнішньому ринках інноваційної продукції;

- підвищення інноваційної привабливості підприємств галузі, зростання кількості підприємств, які освоюють інновації в технологічному процесі, щорічне збільшення частки в загальному обсязі промислового виробництва наукомісткої продукції.

Реалізація заходів даного напрямку дозволить консолідувати наукові розробки в єдиному науковому центрі інноваційних технологій, підняти роль вітчизняної

науки та підвищити прибутковість інноваційно активних підприємств регіону.

Четвертий напрям означеної стратегії, визначає: захист внутрішнього ринку та інтересів вітчизняного виробника від тіньового обороту товарів, формування цивілізованого споживчого ринку.

Мета: підвищення економічної та продовольчої безпеки регіону на основі реалізації заходів захисту вітчизняного ринку та товаровиробника від контрабандної й контрафактної продукції.

Зміст:

- підготовка низки поправок до проектів законів, які стосуються вдосконалення нормативно-правової бази стягнення податкових платежів і зборів при імпорті продукції з використанням карго-перевезень;

- проведення заходів захисту вітчизняного ринку і товаровиробників від контрафактної продукції, доведення її обсягів до нуля шляхом виведення з тіні незаконного виробництва;

- проведення моніторингу обсягів продажу і цін на споживчі товари на роздрібних ринках та на його основі розробка гнучкої митно-тарифної політики, яка б стимулювала виробництво й експорт вітчизняних товарів і вибірково обмежувала імпорт, в першу чергу висококонкурентної готової продукції та продукції стратегічного призначення;

- створення прозорого цивілізованого ринку споживчих товарів, формування рівноправного для вітчизняних виробників й імпортерів конкурентного середовища, що сприятиме насиченню внутрішнього ринку переважно продукцією вітчизняного виробництва, створення комфортних умов для ведення бізнесу, а саме:

- забезпечення всім суб'єктам ринку рівноправного доступу до товарних і фондових ринків, до споживачів, ресурсів та інформації;

- створення умов для формування та розвитку ринкових відносин, наведення порядку та встановлення чітких і прозорих «правил гри» на ринку, скорочення частки монопольних секторів, уникнення демпінгу і різного роду «сірих схем» імпорту;

- налагодження тісної і довгострокової взаємодії виробників з торгівлею,

розвиток оптової торгівлі як накопичувальної ланки, перш за все, сезонної продукції.

Очікувані результати:

- забезпечення захищеності вітчизняного товаровиробника від імпорту, головним чином, від контрабандної і контрафактної продукції;

- розвиток внутрішнього ринку, зростання обсягів продажів конкурентоспроможних вітчизняних товарів на внутрішньому ринку – найважливішого чинника підвищення економічної та продовольчої безпеки держави;

- створення цивілізованого споживчого ринку та ринкової інфраструктури, розвиток вітчизняної міжрегіональної та міжгалузевої товаропросувної мережі;

- розвиток міждержавного співробітництва у торговельному обороті на товарних ринках продукції переробної промисловості, комерційних зв'язків з іншими країнами.

Удосконалення системи забезпечення підприємств переробної промисловості сировинними ресурсами – це п'ятий напрям здійснення стратегії.

Мета: підвищення якості сировинного забезпечення підприємств переробної промисловості на базі розвитку вітчизняної сировинної бази, розширення асортименту сировинних ресурсів і поліпшення їх якості, розвитку та зміцнення коопераційних зв'язків між виробниками та постачальниками матеріальних ресурсів.

Зміст:

- моніторинг світового і вітчизняного ринків сировинних ресурсів і кон'юнктури цін на сировину з метою розробки пропозицій про закупівлю сировини в обсягах і асортименті, необхідних для забезпечення прогнозованого обсягу випуску продукції підприємствами переробної промисловості;

- розробка вимог до якості і асортименту сировинних ресурсів для підприємств переробної промисловості;

Очікувані результати:

- розвиток власної якісної сировинної бази, розширення асортименту сировинних ресурсів і підвищення їх якості;

- зростання ємності регіонального ринку сировинних ресурсів для харчової та інших видів переробної промисловості, який у прогнозований період буде представлений за видами сировини, яка виробляється в регіоні і закуповується за імпортом (какао-боби, екзотичні фрукти, сокові концентрати тощо);

- зниження витрат виробництва за рахунок використання якісної сировини і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів.

Шостий напрям – розвиток трудових ресурсів і гнучких форм зайнятості на підприємствах переробної промисловості, стимулювальні заходи щодо залучення молодих спеціалістів та робітників.

Мета: Відтворення трудових ресурсів підприємств переробної промисловості та підвищення їх кваліфікації за допомогою навчання, реалізації принципів безперервної багаторівневої системи підготовки та перепідготовки кваліфікованих робітників, інженерних і управлінських кадрів.

Зміст:

- здійснення моніторингу потреби підприємств галузі в кадрах у професійно-кваліфікаційному розрізі, оцінювання кількості звільнених і залучених працівників з урахуванням реалізації інвестиційних програм і реструктуризації галузі;

- розробка професійних та освітніх стандартів для підготовки фахівців у галузях переробної промисловості відповідно до вимог роботодавців;

- створення в регіонах інноваційної системи підготовки кадрів шляхом формування університетських комплексів, які консолідують потенціал освіти, науки та бізнесу, а також галузевих професійних освітніх установ і корпоративних навчальних центрів галузевого професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу;

- розробка і реалізація заходів розвитку трудової мобільності вивільнюваних працівників переробної промисловості, включаючи превентивне професійне навчання, професійну орієнтацію з метою працевлаштування на переоснащені робочі місця;

- створення умов, необхідних для залучення молодих

висококваліфікованих фахівців і професійних робочих кадрів;

- розробка системи заходів, спрямованих на:

- стимулювання роботодавців у напрямі модернізації виробництва з метою ліквідації робочих місць зі шкідливими та небезпечними умовами праці, недопустимими при сучасному рівні розвитку технології;

- створення та застосування досконалих і зручних засобів індивідуального захисту на тих ділянках, де присутності людини (в першу чергу жінок репродуктивного віку) у шкідливих чи небезпечних умовах праці уникнути неможливо;

- вдосконалення системи підготовки персоналу організацій переробної промисловості з охорони праці, в першу чергу, зайнятого на роботах з небезпечними і (або) шкідливими умовами праці, а також при навчанні (перенавчанні) персоналу у зв'язку з впровадженням нової техніки та технологій, включаючи розробку спеціальних програм навчання з охорони праці.

Очікувані результати:

- підвищення кадрового потенціалу підприємств переробної промисловості, скорочення до мінімуму дефіциту у висококваліфікованих фахівцях (маркетологах, менеджерах, управлінських кадрах і інших, здатних вміло вести виробництво та бізнес в умовах вільного ринку) та професійних робітниках з усіх основних технологічних процесів;

- вирішення питань добробуту, соціальної захищеності працівників переробних підприємств, поліпшення умов праці та культури виробництва, послідовне скорочення використання дешевої неавтоматизованої праці;

- зростання продуктивності праці і, відповідно, рівня її оплати;

- збереження і створення нових робочих місць, особливо на територіях, де розташовані містоутворюючі підприємства переробної промисловості.

І останній, сьомий напрям, визначає удосконалення інфраструктури переробної промисловості у Вінницькій області.

Мета: формування нових і розвиток існуючих суб'єктів виробничої, ринкової та соціальної інфраструктури, які сприяють повному використанню виробничих

потужностей підприємств переробних галузей Рівненської області.

Зміст:

- розвиток інфраструктури залучення та обслуговування потенційних інвесторів;
- стимулювання впровадження в області лізингових, франчайзингових систем, різноманітних форм міжгосподарської кооперації;
- розвиток ринкової інфраструктури (стимулювання створення технопарків, бізнес-інкубаторів, консалтингових та інформаційних систем, суб'єктів інфраструктури біржового та фондового ринку, страхових та інвестиційних фондів);
- розбудова торговельної та транспортної інфраструктури, будівництво транспортно-логістичних та торгово-логістичних центрів;
- оновлення рухомого складу транспортних і матеріально-технічної бази підприємств обслуговування;
- ефективне використання державних субвенцій, коштів місцевих бюджетів і коштів донорів на розвиток виробничої та соціальної інфраструктури;
- впровадження систем управління якістю послуг відповідно до ДСТУ ISO серії 9000;
- розвиток інформаційних технологій у діяльності інфраструктурних елементів продовольчого ринку через:
 - розробку програм сприяння впровадженню інформаційно-телекомунікаційних систем з метою внесення регіону у світову мережу інформаційну мережу, впровадження електронного документообігу в системі надання послуг;
 - створення високорозвинутої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури області;
 - проведення цінового моніторингу ринків продовольства, ресурсів і агротехнічних послуг, організація регулярного широкого розповсюдження інформації про ціни, попит і пропозиції з використанням засобів масової інформації, в тому числі мережі Інтернет.
- Удосконалення транспортної інфраструктури Рівненської області через:

- розроблення та реалізацію регіональної програми ремонту та будівництва автомобільних доріг;
- улаштування під'їзних доріг з твердим покриттям до кожного сільського населеного пункту;
- будівництво нових та реконструкція існуючих об'єктів дорожнього сервісу, в тому числі і з надання повного комплексу послуг високого рівня;
- участь у реалізації Державної програми розвитку автомобільних доріг загального користування в частині будівництва на концесійних умовах автомобільної дороги Львів-Тернопіль-Вінниця-Умань-Кіровоград-Знам'янка-Дніпропетровськ;
- розвиток інфраструктури залізничного напрямку за рахунок внесення до національної мережі міжнародних транспортних коридорів: Європа-Азія (Мостиська/Чоп-Дніпропетровськ-Красна Могила), Балтійське море-Чорне море (Ягодин-Одеса/Іллічівськ).

Очікувані результати:

- утворення цілісної системи ринкової інфраструктури ринку продукції для підприємств переробних галузей;
- підвищення рівня розвитку інформаційних технологій;
- розвиток транспортної інфраструктури до рівня сусідніх країн.

Вирішити найгостріші проблеми підприємств переробної промисловості, забезпечити їх економічне зростання і досягти цільових показників стратегії можна лише за умови реалізації всього комплексу заходів, що дозволить:

- отримати стратегічний ефект в економічній, зовнішньоекономічній, екологічній, інноваційно-технологічній та соціальній сферах. Держава отримає значне джерело поповнення бюджету, а громадяни і суміжні галузі економіки – якісний товар зі стабільним рівнем попиту;
- створити умови для більш ефективної реалізації пріоритетних національних проектів в галузях охорони здоров'я, доступності якісних продовольчих товарів для населення, у розвитку меблевої промисловості;
- підвищити якість життя населення регіону до рівня стандартів

високорозвинених країн світу.

5.1. Елементи механізму реалізації стратегії

Досягнення поставлених стратегічних цілей буде визначатися здатністю органів місцевої виконавчої влади та самоврядування розробити ефективний механізм реалізації стратегії, який передбачає комплекс заходів правового, економічного та організаційного характеру, який забезпечить «баланс інтересів» і скоординовані дії всіх учасників реалізації стратегії.

Найважливішим елементом механізму реалізації стратегії є економічна політика органів влади Рівненської області, яка повинна базуватися на системному стратегічному плануванні розвитку економічних господарських систем, окремих галузей, сфер діяльності та територій і прийнятті оперативних управлінських рішень.

5.2. Основні регіональні програми щодо регулювання економічного розвитку регіону

Система планування розвитку економіки регіону в цілому та підприємств переробної промисловості зокрема, повинна базуватися на комплексному програмно-цільовому підході. Ключовими в системі регіонального планування є такі взаємопов'язані документи: Стратегія регіонального розвитку Рівненської області; Стратегія економічного і соціального розвитку Рівненської області; Регіональна програма розвитку малого підприємництва у Рівненській області; Угода щодо регіонального розвитку; Регіональна середньострокова програма соціально-економічного розвитку Рівненської області.

6.1. Організаційне забезпечення реалізації стратегії

Організаційні механізми реалізації стратегії передбачають проведення відповідними органами виконавчої влади постійного моніторингу процесу реалізації завдань стратегії, виконання затверджених індикаторів і контрольних показників, подання інформації для узагальнення в Головне управління економіки Рівненської обласної адміністрації та інші відповідні підрозділи виконавчої влади. Передбачається також широке інформування суб'єктів стратегічного управління про хід і результати реалізації стратегії.

6.2. Фінансове забезпечення реалізації стратегії

Фінансове забезпечення реалізації завдань і заходів стратегії буде здійснюватися за рахунок державного і місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, вітчизняних та іноземних інвесторів, міжнародних фінансових організацій, кредитів банків, коштів небанківських фінансових установ, залучених коштів населення, а також коштів інших джерел, не заборонених чинним законодавством.

Спрямування значних внутрішніх і зовнішніх інвестиційних потоків у різні сфери економічної діяльності приведе до пом'якшення негативного впливу кризових явищ на підприємства меблевої промисловості області, дозволить забезпечити створення нових та збереження існуючих робочих місць, вирішення основних виробничо-господарських проблем галузі та виконання планових надходжень до бюджету.

Впровадження значних інвестиційних проектів на підприємствах меблевої промисловості, у виробничій та ринковій інфраструктурі активізує економічну діяльність на різних територіальних і галузевих рівнях, а також комплексну модернізацію підприємств. Значна кількість проектів передбачає застосування сучасних енергозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії.

Для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів передбачається концентрація капітальних видатків на виконанні пріоритетних інвестиційних проектів розвитку галузей та підприємств переробної промисловості, сільського господарства й інфраструктури.

Складовими частинами стратегії повинні стати регіональні та галузеві цільові програми. Необхідно забезпечити належне фінансування з обласного бюджету першочергових заходів.

6.3. Науково-методичне забезпечення реалізації стратегії

Передбачається здійснення наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення реалізації та вирішення завдань стратегії, а також проведення постійного моніторингу економічної ситуації на підприємствах переробної промисловості. Виконувати такі роботи спроможні наукові працівники провідних

вищих навчальних закладів та науково-дослідних організацій Рівненської області.

3.2. Моделювання параметрів розвитку виробничих потужностей меблевих підприємств

Основними напрямками підвищення економічної ефективності використання виробничого потенціалу є оптимальний розподіл інвестиційних ресурсів між галузями регіону та визначення взаємозалежності інвестиційного забезпечення переробних підприємств системи меблевої промисловості від параметрів розвитку їх виробничих потужностей.

Для моделювання параметрів розвитку виробничих потужностей меблевих підприємств Рівненської області пропонуємо скористатися математичним апаратом теорії нечітких множин і нечіткої логіки. Вибір цього апарату зумовлений тим, що він дає можливість формалізувати міжпараметричні зв'язки практично будь-якої складності, при цьому параметри можуть мати як кількісний, так і якісний тип. Крім того, для опису зв'язків між параметрами у ньому використовується природна мова, якою оперують експерти, а також нечіткі моделі мають високу здатність адаптації до реальних даних. Крім того, теорія нечітких множин та нечіткої логіки дозволяє оперувати неповною статистичною інформацією, на основі якої здійснюють прогнозування та моделювання розвитку економіки регіону. Для встановлення ієрархічних зв'язків параметрів розвитку виробничих потужностей підприємств виконано їхнє групування за такими видами груп: активи, пасиви, фінансовий результат та господарська діяльність, а на рис. 3.2-3.5 наведено класифікацію параметрів для різних видів груп.

Розроблено автором

Позначимо через Y – цільову лінгвістичну змінну, яка характеризує обсяг інвестиційних ресурсів меблевої промисловості регіону. Тоді показник Y визначається за такою формулою:

$$Y = f_Y(a, p, r, g), \quad (3.1)$$

де a, p, r та g – лінгвістичні змінні, що описують, відповідно, активи, пасиви, фінансовий результат та господарську діяльність.

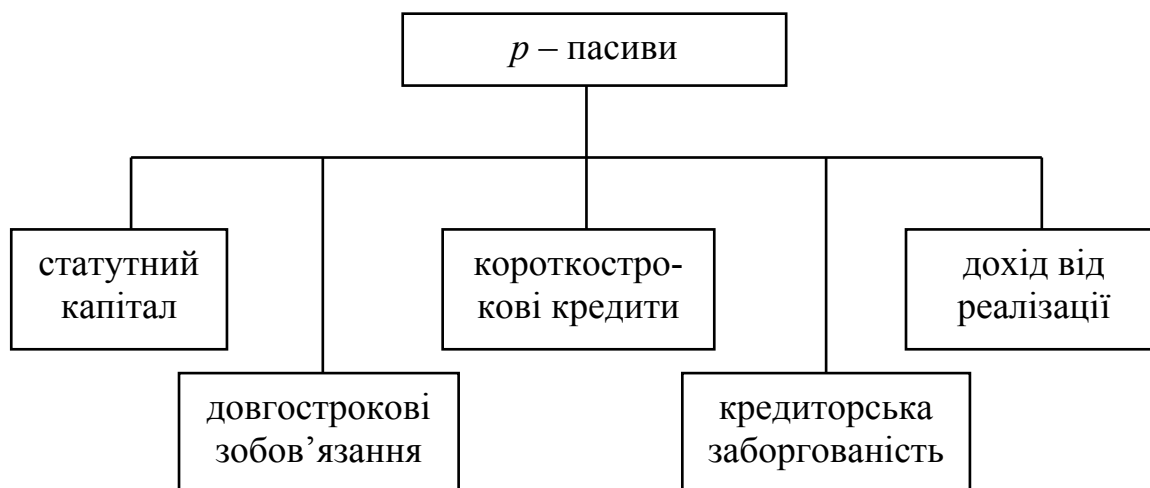
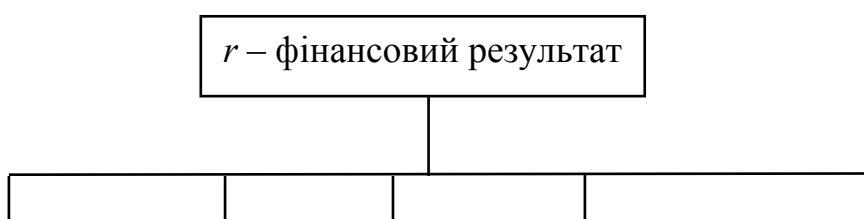


Рис. 3.3. Класифікація параметрів групи «пасиви»



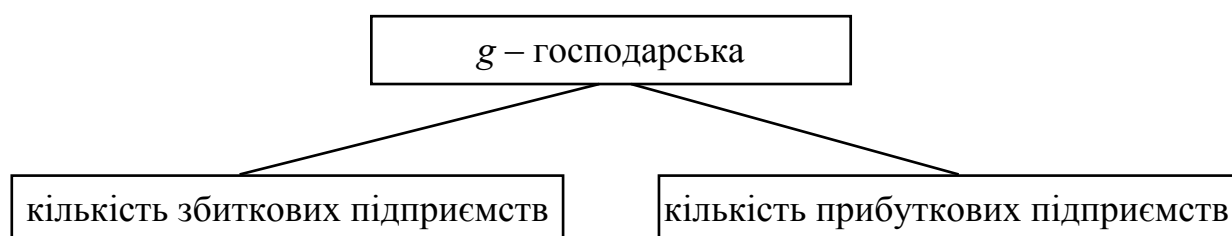


Рис. 3.5. Класифікація параметрів групи «господарська діяльність»

Згідно рис. 3.2-3.5 лінгвістичні змінні параметрів різних видів груп визначимо такими співвідношеннями:

$$a = f_a(x_1, x_2, x_3, x_4), \quad (3.2)$$

$$p = f_p(x_5, x_6, x_7, x_8, x_9), \quad (3.3)$$

$$r = f_r(x_{10}, x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}), \quad (3.4)$$

$$g = f_g(x_{15}, x_{16}), \quad (3.5)$$

де x_1 – вартість основних засобів; x_2 – знос основних засобів; x_3 – оборотні активи; x_4 – грошова вартість підприємства; x_5 – статутний капітал; x_6 – довгострокові зобов'язання; x_7 – короткострокові кредити; x_8 – кредиторська заборгованість; x_9 – дохід від

реалізації; x_{10} – матеріальні витрати; x_{11} – амортизація; x_{12} – чистий прибуток; x_{13} – чистий збиток; x_{14} – загальна кількість підприємств; x_{15} – кількість збиткових підприємств; x_{16} – кількість прибуткових підприємств.

Математична модель складена з урахуванням специфіки економічного процесу підприємств з виробництва меблів регіону. Для того, щоб уникнути дублювання критеріїв та корельованості між ними, відібрані показники повинні оцінювати різні за природою аспекти виробничого та фінансового аспектів підприємств з виробництва меблів. Тому, функція відображення економіки переробних підприємств регіону набуває вигляду (3.1)-(3.5), де f_a – функція активів підприємств з виробництва меблів; f_p – функція пасивів підприємств з виробництва меблів; f_r – функція фінансового результату підприємств з виробництва меблів; f_g – функція господарської діяльності підприємств з виробництва меблів.

Статистичні дані розподілу інвестиційних ресурсів свідчать, що найбільш привабливими для інвестора є підприємства з виготовлення таких видів продукції Рівненської області:

1. дивани – $G_{\text{дивани}}$;
2. корпусні меблі – $G_{\text{корп.мебл}}$;
3. матраци – $G_{\text{матраци}}$;
4. кухні – $G_{\text{кухні}}$;
5. офісні меблі – $G_{\text{оф. меб.}}$;
6. шкільні меблі – $G_{\text{шк.меб.}}$;
7. ліжка – $G_{\text{ліжка}}$;
8. меблеві фасади – $G_{\text{меб.фас.}}$;
9. спеціалізовані меблі для підприємств торгівлі – $G_{\text{спец.мебл}}$;
10. стільці і сидіння – $G_{\text{ст. і сид.}}$
11. кухонні меблі для сидіння – $G_{\text{кух.м.сид}}$.

В таблицях 3.3.-3.5. наведена для кожного виду переробних підприємств галузі універсальна множина, відповідно, для групи параметрів «активи», «пасиви»,

«фінансовий результат» та «господарська діяльність». Універсальні множини отримані на основі аналізу статистичних даних, які надало Головне управління статистики у Рівненській області за період 2019-2023 роки.

Таблиця 3.3

Універсальна множина параметрів групи «активи»

Параметр Вид продукції	x_1 , тис. грн.	x_2 , тис. грн.	x_3 , тис. грн.	x_4 , тис. грн.
$G_{\text{дивани}}$	61618...92980	39535...70230	10286...17006	3231...9046
$G_{\text{корп. мебл}}$	133...1416	21...1451	320...762	26...62
$G_{\text{матраци}}$	154144...207172	54812...126216	19135...81180	929...3923
$G_{\text{кухні}}$	23395...45124	6011...19621	2802...16168	109...3719
$G_{\text{оф. меб.}}$	45446...111928	39380...102772	8090...34300	962...10356
$G_{\text{шк. меб.}}$	45546...87890	39732...84088	10084...15149	306...1346
$G_{\text{шк. меб}}$	19607...30577	13027...23036	4799...10535	628...1195
$G_{\text{ліжка}}$	134775...290635	115282...343920	17229...37007	616...2444
$G_{\text{меб. фас.}}$	88393...140783	70758...97354	32151...78196	2993...80051
$G_{\text{спец. мебл.}}$	19442...43586	6737...17005	7260...57201	672...78204
$G_{\text{кух. м. сид}}$	3810...20288	3124...9285	1096...3375	262...674

Параметри розвитку виробничих потужностей переробних підприємств системи АПК $x_1 \div x_{16}$, укрупнені параметри a, p, r, g та обсяг інвестицій Y будемо розглядати як лінгвістичні змінні, значення яких визначимо з такої терм-множини:

$T = \langle \text{Відсутній (ВД)}, \text{Низький (Н)}, \text{Середній (С)}, \text{Високий (В)} \rangle$.

Таблиця 3.4

Універсальна множина параметрів групи «пасиви»

Параметр Вид продукції	x_5 , тис. грн.	x_6 , тис. грн.	x_7 , тис. грн.	x_8 , тис. грн.	x_9 , тис. грн.
1	2	3	4	5	6
$G_{\text{дивани}}$	22499...56540	954...7141	1715...18575	7990...28863	232967...362014
$G_{\text{корп.мебл}}$	98...978	0...534	30...670	528...7479	3762...19821
$G_{\text{матраци}}$	143757...164635	29472...10929	12687...177133	42640...71578	127582...400665
$G_{\text{кухні}}$	34714...49450	15...72370	144...86163	17056...119562	33223...256094
$G_{\text{оф. меб.}}$	24982...39950	2793...30662	3839...31744	20303...459016	274150...992472
$G_{\text{шк.меб.}}$	51180...69763	26476...47133	8211...27740	13147...83758	99672...400518
$G_{\text{шк.меб}}$	5695...25034	0...33085	9204...34711	4277...68167	129711...182630
$G_{\text{ліжка}}$	68623...82587	12303...55354	3181...10037	122805...434638	297981...1331267
$G_{\text{меб.фас.}}$	7429...17434	10260...37583	271...3269	92794...396890	[131642...1055017
$G_{\text{спец.мебл.}}$	1484...3624	109...942	2595...11643	23035...97195	1699...5975

Таблиця 3.5

Універсальна множина параметрів груп «фінансовий результат» та
«господарська діяльність»

параметр Вид продукції	x_{10} , тис. грн.	x_{11} , тис. грн.	x_{12} , тис. грн.	x_{13} , тис. грн.	x_{14} , шт.	x_{15} , шт.	x_{16} , шт.
$G_{\text{дивани}}$	6879...68649	145...389	584...4955	-1403...434	60...75	18...29	36...56
$G_{\text{корп.мебл}}$	3277...13726	10...77	0...137	-125...-69	7...13	2...5	2...9
$G_{\text{матраци}}$	3159...9320	370...538	1240...26679	-1642...-215	30...43	17...28	13...25
$G_{\text{кухні}}$	820...11451	55...605	1...2002	-3553...-5245	14...24	5...7	9...19
$G_{\text{оф. меб.}}$	9591...21455	68...232	934...17421	-964...-53	28...35	9...18	11...22
$G_{\text{шк.меб.}}$	6206...38424	458...758	1078...3916	-1001...-994	60...68	26...38	29...41
$G_{\text{шк.меб}}$	3815...6281	112...451	786...4770	-522...-29	32...60	14...28	18...43
$G_{\text{ліжка}}$	745...3762	55...1056	549...17010	-26020...-510	30...49	16...35	10...19
$G_{\text{меб.фас.}}$	2813...15373	358...926	14643...136007	-3169...-9151	45...59	15...28	27...31
$G_{\text{спец.мебл.}}$	288...6146	68...394	9540...130787	-2589...-1481	9...16	3...7	4...9

G _{дивани}	0...6194	110...301	1642...3862	-282...-120	14...21	5...9	7...14
---------------------	----------	-----------	-------------	-------------	---------	-------	--------

Зауважимо, що від кількості термів залежить адекватність нечіткої моделі (чим їх більше, тим адекватніша модель). З іншого боку, збільшення кількості термів автоматично збільшує кількість правил в нечіткій базі знань, а також ускладнює роботу експертів з формування цих правил, тому кількість термів лінгвістичних змінних обирають не більше семи.

В таблиці 3.6 наведено універсальні множини та оцінні терми для укрупнених параметрів стану a, p, r, g , причому універсальна множина задається бальною шкалою від 0 до 100 у. о.

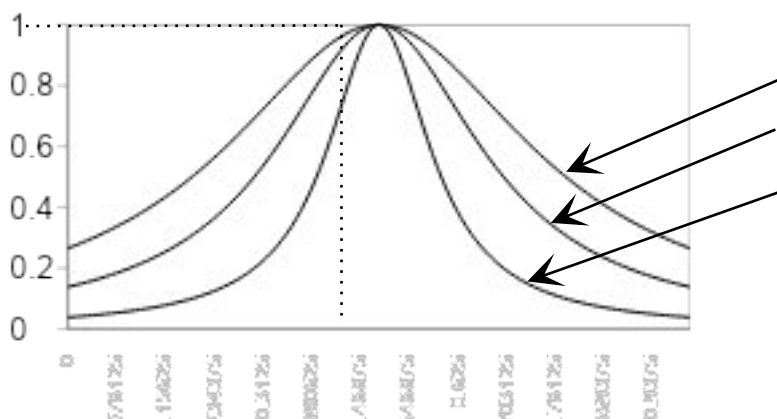
Таблиця 3.6.

Укрупнені параметри стану, як лінгвістичні змінні

Укрупнений параметр стану	Універсальна множина	Терми для оцінювання
a – активи	[0, 100] (бали за 100-бальною шкалою)	Відсутній (ВД), Низький (Н), Середній (С), Високий (В)
p – пасиви	[0, 100] (бали за 100-бальною шкалою)	Відсутній (ВД), Низький (Н), Середній (С), Високий (В)
r – фінансовий результат	[0, 100] (бали за 100-бальною шкалою)	Відсутній (ВД), Низький (Н), Середній (С), Високий (В)
g – господарська діяльність	[0, 100] (бали за 100-бальною шкалою)	Відсутній (ВД), Низький (Н), Середній (С), Високий (В)

Розроблено автором

Крім універсальних множин та оцінних термів слід задати також функції належності, за допомогою яких формалізуються терми лінгвістичних змінних. Як правило, їх отримують методом статистичної обробки експертних оцінок, однак одержані в підсумку залежності мають кусково-лінійний вигляд, малопридатний для подальшої оптимізації нечіткої моделі, тому їх апроксимують певними функціями. У нашому випадку для апроксимації результатів обробки експертних оцінок було використано гаусові функції (рис. 3.6).



змінні, для яких універсальні множини наведено в таблицях 3.4-3.6.

Після лінгвістичної апроксимації обсягу інвестиційних ресурсів та параметрів розвитку виробничих потужностей відповідно до загальної методики моделювання на основі нечіткої логіки переходимо до формування нечітких моделей за допомогою бази знань про активи та пасиви, про фінансовий результат та господарську діяльність підприємств переробної промисловості.

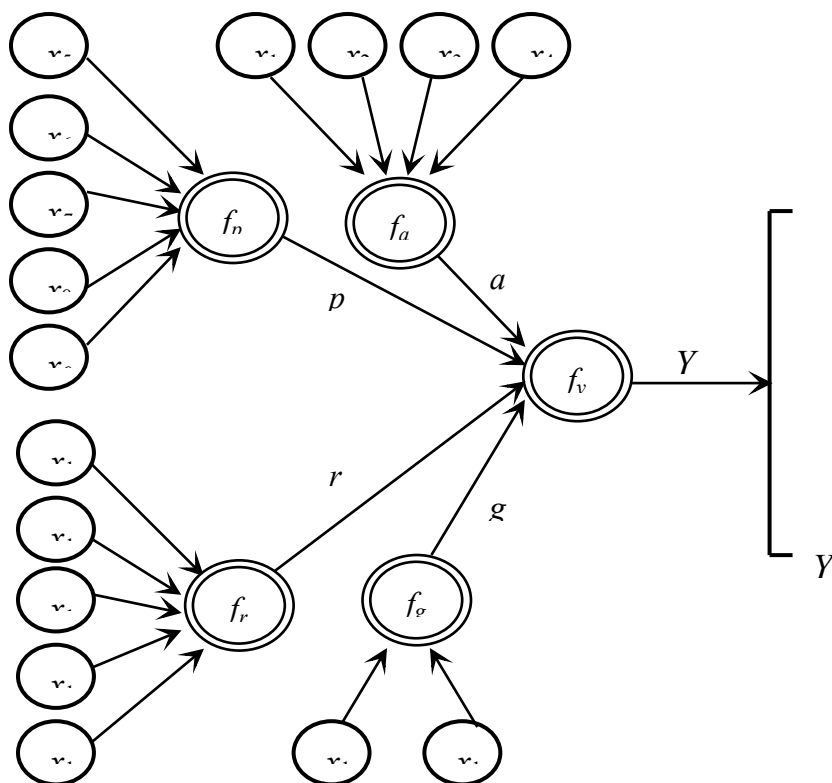


Рис. 3.7. Структурна модель прогнозування обсягів інвестицій

1. Нечітка база знань про підприємства меблевої промисловості на системному рівні. Розглянемо співвідношення (3.1). Для оцінювання рівнів лінгвістичних змінних, що поєднують обсяг інвестицій Y з активами a , пасивами P , фінансовим результатом r та господарською діяльністю g будемо використовувати таку систему терм-множини:

$$T(Y) = \langle \text{Відсутній, Низький, Середній, Високий} \rangle;$$

$T(a) = \langle \text{Відсутній, Низький, Середній, Високий} \rangle;$

$T(p) = \langle \text{Відсутній, Низький, Середній, Високий} \rangle;$

$T(r) = \langle \text{Відсутній, Низький, Середній, Високий} \rangle;$

$T(g) = \langle \text{Відсутній, Низький, Середній, Високий} \rangle.$

Нечітка база знань, що відповідає співвідношенню (3.1) має вигляд:

ЯКЩО ($a=\text{відсутній}$) І ($p=\text{низький}$) І ($r=\text{низький}$) І ($g=\text{відсутній}$)

ТОДІ ($Y=\text{відсутній}$) АБО

ЯКЩО ($a=\text{низький}$) І ($p=\text{низький}$) І ($r=\text{відсутній}$) І ($g=\text{відсутній}$)

ТОДІ ($Y=\text{відсутній}$)

ЯКЩО ($a=\text{відсутній}$) І ($p=\text{низький}$) І ($r=\text{середній}$) І ($g=\text{низький}$)

ТОДІ ($Y=\text{низький}$) АБО

ЯКЩО ($a=\text{низький}$) І ($p=\text{відсутній}$) І ($r=\text{низький}$) І ($g=\text{низький}$)

ТОДІ ($Y=\text{низький}$)

ЯКЩО ($a=\text{середній}$) І ($p=\text{середній}$) І ($r=\text{середній}$) І ($g=\text{середній}$)

ТОДІ ($Y=\text{середній}$) АБО

ЯКЩО ($a=\text{середній}$) І ($p=\text{низький}$) І ($r=\text{середній}$) І ($g=\text{високий}$)

ТОДІ ($Y=\text{середній}$)

ЯКЩО ($a=\text{високий}$) І ($p=\text{середній}$) І ($r=\text{високий}$) І ($g=\text{високий}$)

ТОДІ ($Y=\text{високий}$) АБО

ЯКЩО ($a=\text{високий}$) І ($p=\text{високий}$) І ($r=\text{середній}$) І ($g=\text{високий}$)

ТОДІ ($Y=\text{високий}$)

Кожне правило бази знань являє собою висловлювання «ЯКЩО – ТОДІ». Між собою правила, що мають однаковий вихідний параметр, поєднуються у рівняння логічним висловлюванням «АБО». Скорочений вигляд нечіткої бази знань про співвідношення (3.1) наведено в таблиці 3.7. Такий вигляд бази знань називають ще нечіткою матрицею знань.

Вага правила w виражає суб'єктивну міру впевненості експерта в цьому правилі. На етапі формування структури нечіткої моделі ваги всіх правил бази знань приймаємо рівними одиниці.

Для реалізації нечіткого логічного висновку необхідно здійснити перехід від логічних висловлювань до нечітких логічних рівнянь. Такі рівняння отримують шляхом заміни лінгвістичних значень на значення функцій належності, а операцій «та» і «або» – нечіткими логічними операціями перетину $\wedge$ і об'єднання $\vee$.

Таблиця 3.7.

Нечітка матриця знань про співвідношення (3.1)

№	a	p	r	g	Y	Вага, w
1	відсутній	низький	низький	відсутній	відсутній	1
2	низький	низький	відсутній	відсутній		1
3	відсутній	низький	середній	низький	низький	1
4	низький	відсутній	низький	низький		1
5	середній	середній	середній	середній	середній	1
6	середній	низький	середній	високий		1
7	високий	середній	високий	високий	високий	1
8	високий	високий	середній	високий		1

Розроблено автором

Вага правил у базі знань враховується шляхом множення нечіткого виразу, що відповідає кожному рядку бази на відповідне значення ваги.

Наведеним вище лінгвістичним висловлюванням відповідають такі нечіткі логічні рівняння:

$$\begin{aligned} \mu^{BD}(Y) = & \mu^{BD}(a) \wedge \mu^H(p) \wedge \mu^H(r) \wedge \mu^H(g) \vee \\ & \vee \mu^H(a) \wedge \mu^H(p) \vee \mu^{BD}(r) \wedge \mu^{BD}(g), \end{aligned} \quad (3.7)$$

$$\begin{aligned} \mu^H(Y) = & \mu^{BD}(a) \wedge \mu^H(p) \wedge \mu^C(r) \wedge \mu^H(g) \vee \\ & \vee \mu^H(a) \wedge \mu^{BD}(p) \vee \mu^H(r) \wedge \mu^H(g), \end{aligned} \quad (3.8)$$

$$\begin{aligned} \mu^C(Y) = & \mu^C(a) \wedge \mu^C(p) \wedge \mu^C(r) \wedge \mu^C(g) \vee \\ & \vee \mu^C(a) \wedge \mu^H(p) \vee \mu^C(r) \wedge \mu^B(g), \end{aligned} \quad (3.9)$$

$$\begin{aligned} \mu^B(Y) = & \mu^B(a) \wedge \mu^C(p) \wedge \mu^B(r) \wedge \mu^B(g) \vee \\ & \vee \mu^B(a) \wedge \mu^B(p) \vee \mu^C(r) \wedge \mu^B(g). \end{aligned} \quad (3.10)$$

В наведених рівняннях літерами «ВД», «Н», «С» та «В» скорочено позначено назви термів «відсутній», «низький», «середній» та «високий».

Значення ступенів функцій належності в рівняннях визначаються нечіткими базами знань про активи, пасиви, фінансовий результат та господарську діяльність.

Результатом розв'язання системи нечітких логічних рівнянь є нечітке логічне рішення, тобто функція належності вихідної змінної Y , яку отримують в результаті об'єднання нечітких множин, що відповідають термам вихідної змінної.

Обсяг інвестицій для різних видів підприємств переробної галузі АПК будемо оцінювати за такою методикою:

Крок 1. Визначити значення частинних параметрів стану виробничих потужностей підприємств $x_1 \div x_{16}$ для підприємств конкретної галузі;

Крок 2. Знайти ступені належності параметрів виробничих потужностей лінгвістичним термам за формулою (3.6).

Крок 3. Підставити знайдені на кроці 2 ступені належності в нечіткі логічні рівняння та обчислити ступені належності змінної a до термів «Відсутній», «Низький», «Середній» та «Високий», відповідно;

Крок 4. Підставити знайдені на кроці 2 ступені належності в нечіткі логічні рівняння та обчислити ступені належності змінної P до термів «Відсутній», «Низький», «Середній» та «Високий», відповідно;

Крок 5. Підставити знайдені на кроці 2 ступені належності в нечіткі логічні рівняння та обчислити ступені належності змінної r до термів «Відсутній», «Низький», «Середній» та «Високий», відповідно;

Крок 6. Підставити знайдені на кроці 2 ступені належності в нечіткі логічні рівняння та обчислити ступені належності змінної g до термів «Відсутній», «Низький», «Середній» та «Високий», відповідно;

Крок 7. Підставити знайдені на кроках 3, 4, 5 та 6 ступені належності в нечіткі логічні рівняння та обчислити ступені належності змінної Y до термів «Відсутній», «Низький», «Середній» та «Високий», відповідно.

Наведена методика оцінювання обсягів інвестицій дозволяє обчислити вихідну величину Y у вигляді нечіткої множини:

$$\tilde{Y} = \left\{ \frac{\mu^{BD}(Y)}{Y_1^* \in [\underline{Y}, Y_1)}, \frac{\mu^H(Y)}{Y_2^* \in [Y_1, Y_2)}, \frac{\mu^C(Y)}{Y_3^* \in [Y_2, Y_3)}, \frac{\mu^B(Y)}{Y_4^* \in [Y_3, \bar{Y}]} \right\}, \quad (3.11)$$

де $\underline{Y}(\bar{Y})$ – нижня (верхня) межа величини Y ; Y_i^* – середина i -го інтервалу;

$Y_i = \underline{Y} + i \cdot \frac{\bar{Y} - \underline{Y}}{4}$ – кінець i -го інтервалу, які розбиті на 4 рівні частини;

Нижня та верхня межі величини Y для підприємств з виробництва меблів Рівненської області наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Нижня та верхня межі величини Y

Межа Вид продукції	$\underline{Y}$, тис. грн.	$\bar{Y}$
дивани	459	6975
корпусні меблі	0	340
матраци	21250	51020
кухні	266	11475
офісні меблі	3565	24217
шкільні меблі	8627	20170
ліжка	13	46598
меблеві фасади	5676	18229
спеціалізовані меблі для підприємств торгівлі:	351	1908
стілці і сидіння	314	1863
кухонні меблі для сидіння	7,8	110,9

Для отримання чіткого числа з інтервалу $[\underline{Y}, \bar{Y}]$, що відповідає нечіткому значенню (3.11), необхідно застосувати операцію дефазифікації. Дефазифікація (від англ. defuzzification) – це операція перетворення нечіткої інформації в чітку форму.

Визначимо чітке число Y^* , яке відповідає нечіткій множині (3.6), таким чином:

$$Y^* = \frac{Y_1^* \cdot \mu^{BD}(Y) + Y_2^* \cdot \mu^H(Y) + Y_3^* \cdot \mu^C(Y) + Y_4^* \cdot \mu^B(Y)}{\mu^{BD}(Y) + \mu^H(Y) + \mu^C(Y) + \mu^B(Y)}. \quad (3.12)$$

При ймовірнісній інтерпретації ступенів належності формула (3.12) може

розглядатися як аналог математичного очікування дискретної випадкової величини.

Проілюструємо використання запропонованих моделей та алгоритму на прикладі прогнозу обсягів інвестицій для підприємств з виготовлення диванів Рівненської області. Значення часткових параметрів стану виробничих потужностей підприємств галузі наведені в першій графі таблиці 3.9. За формулою дзіноподібної функції (3.6) знайдемо ступені належності значень параметрів стану нечітким термам та зведемо їх в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Ступені належності часткових параметрів стану

Значення параметрів стану	Ступені належності параметрів стану нечітким термам
$x_1 = 70875$	$\mu^{BD}(x_1) = 0.118$; $\mu^H(x_1) = 0.964$; $\mu^C(x_1) = 0.032$; $\mu^B(x_1) = 0$
$x_2 = 54675$	$\mu^{BD}(x_2) = 0.002$; $\mu^H(x_2) = 0.529$; $\mu^C(x_2) = 0.472$; $\mu^B(x_2) = 0.01$
$x_3 = 15356$	$\mu^{BD}(x_3) = 0.01$; $\mu^H(x_3) = 0.012$; $\mu^C(x_3) = 0.827$; $\mu^B(x_3) = 0.221$
$x_4 = 4538$	$\mu^{BD}(x_4) = 0.282$; $\mu^H(x_4) = 0.746$; $\mu^C(x_4) = 0.008$; $\mu^B(x_4) = 0.002$
$x_5 = 34678$	$\mu^{BD}(x_5) = 0.041$; $\mu^H(x_5) = 0.982$; $\mu^C(x_5) = 0.092$; $\mu^B(x_5) = 0.01$
$x_6 = 1067$	$\mu^{BD}(x_6) = 0.992$; $\mu^H(x_6) = 0.084$; $\mu^C(x_6) = 0.02$; $\mu^B(x_6) = 0$
$x_7 = 13786$	$\mu^{BD}(x_7) = 0.01$; $\mu^H(x_7) = 0.026$; $\mu^C(x_7) = 0.942$; $\mu^B(x_7) = 0.134$
$x_9 = 301984$	$\mu^{BD}(x_9) = 0.001$; $\mu^H(x_9) = 0.361$; $\mu^C(x_9) = 0.648$; $\mu^B(x_9) = 0.005$
$x_{10} = 64590$	$\mu^{BD}(x_{10}) = 0$; $\mu^H(x_{10}) = 0.001$; $\mu^C(x_{10}) = 0.168$; $\mu^B(x_{10}) = 0.898$
$x_{11} = 167$	$\mu^{BD}(x_{11}) = 0.817$; $\mu^H(x_{11}) = 0.229$; $\mu^C(x_{11}) = 0.001$; $\mu^B(x_{11}) = 0$
$x_{12} = 1378$	$\mu^{BD}(x_{12}) = 0.439$; $\mu^H(x_{12}) = 0.563$; $\mu^C(x_{12}) = 0.013$; $\mu^B(x_{12}) = 0.01$
$x_{13} = -208$	$\mu^{BD}(x_{13}) = 0.01$; $\mu^H(x_{13}) = 0.081$; $\mu^C(x_{13}) = 0.991$; $\mu^B(x_{13}) = 0.048$
$x_{14} = 65$	$\mu^{BD}(x_{14}) = 0.063$; $\mu^H(x_{14}) = 1$; $\mu^C(x_{14}) = 0.063$; $\mu^B(x_{14}) = 0.01$
$x_{15} = 23$	$\mu^{BD}(x_{15}) = 0.006$; $\mu^H(x_{15}) = 0.683$; $\mu^C(x_{15}) = 0.326$; $\mu^B(x_{15}) = 0.001$
$x_{16} = 45$	$\mu^{BD}(x_{16}) = 0.006$; $\mu^H(x_{16}) = 0.723$; $\mu^C(x_{16}) = 0.309$; $\mu^B(x_{16}) = 0.001$

Розроблено автором

Крок 1. Підставляючи знайдені ступені належності в нечіткі логічні рівняння, що визначають рівень активів підприємств з виготовлення диванів, знаходимо:

$$\begin{aligned}\mu^{BD}(a) &= 0 \wedge 0.529 \wedge 0.221 \wedge 0.002 \vee 0 \wedge 0.002 \wedge 0.221 \wedge 0.008 = 0, \\ \mu^H(a) &= 0.032 \wedge 0.529 \wedge 0.827 \wedge 0.002 \vee 0 \wedge 0.002 \wedge 0.221 \wedge 0.008 = 0.002, \\ \mu^C(a) &= 0 \wedge 0.472 \wedge 0.827 \wedge 0.008 \vee 0.964 \wedge 0.472 \wedge 0.827 \wedge 0.282 = 0.282, \\ \mu^B(a) &= 0.964 \wedge 0.01 \wedge 0.01 \wedge 0.746 \vee 0.118 \wedge 0.01 \wedge 0.012 \wedge 0.008 = 0.01.\end{aligned}$$

Крок 2. Підставляючи знайдені ступені належності в нечіткі логічні рівняння, що визначають рівень пасивів підприємств з виготовлення диванів, знаходимо:

$$\begin{aligned}\mu^{BD}(p) &= 0.041 \wedge 0.992 \wedge 0.01 \wedge 0.001 \wedge 0.005 \vee \\ &\vee 0.982 \wedge 0.992 \wedge 0.01 \wedge 0.134 \wedge 0.005 = 0.01, \\ \mu^H(p) &= 0.092 \wedge 0.02 \wedge 0.026 \wedge 0.001 \wedge 0.005 \vee \\ &\vee 0.982 \wedge 0.084 \wedge 0.026 \wedge 0.134 \wedge 0.648 = 0.026, \\ \mu^C(p) &= 0.092 \wedge 0.084 \wedge 0.942 \wedge 0.941 \wedge 0.648 \vee \\ &\vee 0.01 \wedge 0.02 \wedge 0.134 \wedge 0.941 \wedge 0.361 = 0.084, \\ \mu^B(p) &= 0.982 \wedge 0 \wedge 0.134 \wedge 0.026 \wedge 0.361 \vee \\ &\vee 0.01 \wedge 0 \wedge 0.134 \wedge 0.026 \wedge 0.01 = 0.\end{aligned}$$

Крок 3. Підставляючи знайдені ступені належності в нечіткі логічні рівняння, що визначають рівень фінансового результату підприємств з виготовлення диванів, знаходимо:

$$\begin{aligned}\mu^{BD}(r) &= 0 \wedge 0.817 \wedge 0.01 \wedge 0.081 \wedge 0.064 \vee \\ &\vee 0 \wedge 0.229 \wedge 0.563 \wedge 0.01 \wedge 0.063 = 0, \\ \mu^H(r) &= 0.001 \wedge 0.817 \wedge 0.439 \wedge 0.991 \wedge 1 \vee \\ &\vee 0.001 \wedge 0.229 \wedge 0.01 \wedge 0.01 \wedge 1 = 0.001, \\ \mu^C(r) &= 0.168 \wedge 0.001 \wedge 0.013 \wedge 0.991 \wedge 0.063 \vee \\ &\vee 0.168 \wedge 0.001 \wedge 0.013 \wedge 0.081 \wedge 0.063 = 0.001, \\ \mu^B(r) &= 0.898 \wedge 0 \wedge 0.439 \wedge 0.048 \wedge 0.01 \vee \\ &\vee 0.898 \wedge 0 \wedge 0.563 \wedge 0.048 \wedge 0.01 = 0.\end{aligned}$$

Крок 4. Підставляючи знайдені ступені належності в нечіткі логічні рівняння, що визначають рівень господарської діяльності підприємств з виготовлення диванів,

знаходимо:

$$\mu^{BD}(g) = 0.006 \wedge 0.723 \vee 0.683 \wedge 0.006 = 0.006;$$

$$\mu^H(g) = 0.683 \wedge 0.723 \vee 0.326 \wedge 0.723 = 0.683;$$

$$\mu^C(g) = 0.683 \wedge 0.309 \vee 0.326 \wedge 0.309 = 0.309;$$

$$\mu^B(g) = 0.001 \wedge 0.309 \vee 0.001 \wedge 0.001 = 0.001.$$

Крок 5. Підставляючи знайдені ступені належності в нечіткі логічні рівняння, що визначають рівень обсягів інвестицій в підприємства з виготовлення диванів, знаходимо:

$$\mu^{BD}(Y) = 0 \wedge 0.026 \wedge 0.001 \wedge 0.683 \vee 0.002 \wedge 0.026 \wedge 0 \wedge 0.006 = 0;$$

$$\mu^H(Y) = 0 \wedge 0.026 \wedge 0.001 \wedge 0.683 \vee 0.002 \wedge 0.01 \wedge 0.001 \wedge 0.683 = 0.001;$$

$$\mu^C(Y) = 0.282 \wedge 0.084 \wedge 0.001 \wedge 0.309 \vee 0.282 \wedge 0.026 \wedge 0.001 \wedge 0.001 = 0.001;$$

$$\mu^B(Y) = 0.01 \wedge 0.084 \wedge 0 \wedge 0.001 \vee 0.01 \wedge 0 \wedge 0.001 \wedge 0.001 = 0.$$

Таким чином, в результаті логічного висновку та за умови, що величина обсягу інвестицій знаходиться в межах $Y \in [459...6975]$ тис. грн. (див. табл. 3.10) отримана така нечітка множина:

$$\tilde{Y} = \left(\frac{0}{1273} + \frac{0.001}{2902} + \frac{0.001}{4531} + \frac{0}{6160} \right), \text{ тис. грн.}$$

Для даного прикладу за формулою (3.12) проведемо операцію дефазифікації нечіткого числа $\tilde{Y}$

$$Y^* = \frac{1273 \cdot 0 + 2902 \cdot 0.001 + 4531 \cdot 0.001 + 6160 \cdot 0}{0 + 0.001 + 0.001 + 0} = 3716 \text{ тис. грн.}$$

Розглянемо задачу розподілу інвестиційного капіталу для підприємств меблевої промисловості Рівненської області. Розв'язання цієї задачі забезпечить ефективне використання фінансових ресурсів регіону.

Нехай Y – обсяг інвестиційних ресурсів, які виділені державою на розвиток меблевої промисловості області. Параметри стану виробничих потужностей

підприємств i -ої галузі задається вектором $\mathbf{X}_i = \{x_j^i\}, j = \overline{1, 16}$. Позначимо через w_i частку капіталу, яка інвестується в i -у галузь, причому $\sum_{i=1}^{11} w_i = 1$. Необхідно розподілити інвестиційний капітал Y частками між галузями.

Для вирішення цієї задачі пропонується такий алгоритм:

Крок 1. Зафіксувати параметри стану виробничих потужностей на підприємствах м'ясопереробної галузі $\mathbf{X}_1$ та за вищенаведеними нечіткими моделями спрогнозувати загальний обсяг інвестицій для підприємств галузі Y_1^* .

Крок 2. Повторити крок 1 для кожної галузі: зафіксувати виробничі потужності $\mathbf{X}_2 \div \mathbf{X}_{11}$ та за вищенаведеними нечіткими моделями спрогнозувати галузеві обсяги інвестицій $Y_2^* - Y_{11}^*$.

Крок 3. Визначити за формулою $Y^* = \sum_{i=1}^{11} Y_i^* | \mathbf{X}_i$ прогнозований обсяг фінансового капіталу, що інвестується в переробні підприємства меблевої промисловості.

Крок 4. Визначити для всіх видів підприємств галузей частки інвестиційного

капіталу за формулою $w_i = \frac{Y_i^*}{Y^*} = \frac{Y_i^*}{\sum_{i=1}^{11} Y_i^* | \mathbf{X}_i}, i = \overline{1, 11}$.

Крок 5. Визначити для всіх видів переробних підприємств інвестиційний капітал за формулою $Y_i = w_i \cdot Y, i = \overline{1, 11}$.

В наведеному алгоритмі можна виділити дві ділянки, які забезпечують вирішення поставленої задачі. На першій ділянці (з 1-го по 2-й крок) для різних видів переробних підприємств здійснюється прогнозування нечіткими моделями обсягів інвестицій за допомогою фіксованих параметрів виробничих потужностей галузей, а на другій ділянці (з 3-го по 4-й крок) визначаються галузеві частки для заданого інвестиційного капіталу.

В третій графі табл. 3.12 для кожного виду галузі наведено результати

спрогнозованих обсягів інвестицій. Прогнозовані значення отримані за допомогою нечітких моделей, що запропоновані в даному підрозділі. Параметри стану виробничих потужностей, за якими здійснювалося прогнозування, наведено в другій графі табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати прогнозування галузевих обсягів інвестицій

Вид продукції	Параметри стану виробничих потужностей	Прогноз
$G_{\text{дивани}}$	$X_1 = (61619, 41391, 10286, 4302, 31000, 2425, 2943, 13047, 232967, 26044, 189, 1342, -83, 72, 21, 51)$	$Y_1^* = 4757$
$G_{\text{корп. меб. л}}$	$X_2 = (1090, 1392, 492, 51, 559, 0, 269, 726, 5996, 5036, 39, 21, -49, 7, 2, 5)$	$Y_2^* = 87$
$G_{\text{матраци}}$	$X_3 = (202793, 108198, 50963, 2402, 154127, 83698, 136832, 51914, 337174, 8626, 370, 7364, -1541, 42, 25, 17)$	$Y_3^* = 40476$
$G_{\text{кухні}}$	$X_4 = (30789, 15185, 12844, 3719, 48877, 72370, 86163, 113362, 173388, 3925, 55, 1, 5245, 16, 6, 10)$	$Y_4^* = 6433$
$G_{\text{оф. меб.}}$	$X_5 = (93590, 75436, 34300, 5257, 32123, 10626, 31744, 351468, 720121, 9591, 116, 7566, 53, 31, 9, 22)$	$Y_5^* = 17088$
$G_{\text{шк. меб.}}$	$X_6 = (45546, 39732, 10084, 782, 51180, 26476, 8211, 29136, 283604, 35758, 458, 2336, -151, 66, 26, 40)$	$Y_6^* = 15278$
$G_{\text{шк. меб.}}$	$X_8 = (134775, 115282, 19555, 616, 50959, 1648, 89052, 187845, 510109, 3501, 55, 549, -4382, 30, 20, 10)$	$Y_8^* = 10553$
$G_{\text{ліжка}}$	$X_9 = (116279, 84799, 78196, 19722, 68623, 41996, 6766, 427269, 994753, 5315, 926, 73893, -2054, 59, 28, 31)$	$Y_9^* = 1381$
$G_{\text{меб. фас.}}$	$X_{11} = (20287, 6887, 2995, 487, 3491, 6194, 442, 8667, 65702, 4552, 300, 3203, -280, 20, 7, 14)$	$Y_{11}^* = 76$
Всього		$Y^* = 12836$

Розроблено автором

За даними табл. 3.11 визначимо частки та обсяг інвестицій для переробних підприємств кожного виду галузі:

$$w_1 = \frac{Y_1^*}{Y^*} = \frac{4757}{128363} = 0.037; \quad Y_1 = w_1 \cdot Y = 0.037 \cdot 129435 = 4789 \text{ тис. грн.};$$

$$w_2 = \frac{Y_2^*}{Y^*} = \frac{87}{128363} = 0.0007; \quad Y_2 = w_2 \cdot Y = 0.0007 \cdot 129435 = 91 \text{ тис. грн.};$$

$$\begin{aligned}
w_3 &= \frac{Y_3^*}{Y^*} = \frac{40476}{128363} = 0.315 ; & Y_3 &= w_3 \cdot Y = 0.315 \cdot 129435 = 40772 \text{ тис. грн.}; \\
w_4 &= \frac{Y_4^*}{Y^*} = \frac{6433}{128363} = 0.05 ; & Y_4 &= w_4 \cdot Y = 0.05 \cdot 129435 = 6487 \text{ тис. грн.}; \\
w_5 &= \frac{Y_5^*}{Y^*} = \frac{17088}{128363} = 0.133 ; & Y_5 &= w_5 \cdot Y = 0.133 \cdot 129435 = 17230 \text{ тис. грн.}; \\
w_6 &= \frac{Y_6^*}{Y^*} = \frac{15278}{128363} = 0.119 ; & Y_6 &= w_6 \cdot Y = 0.119 \cdot 129435 = 15406 \text{ тис. грн.}; \\
w_7 &= \frac{Y_7^*}{Y^*} = \frac{30903}{128363} = 0.241 ; & Y_7 &= w_7 \cdot Y = 0.241 \cdot 129435 = 31161 \text{ тис. грн.}; \\
w_8 &= \frac{Y_8^*}{Y^*} = \frac{10553}{128363} = 0.082 ; & Y_8 &= w_8 \cdot Y = 0.082 \cdot 129435 = 10641 \text{ тис. грн.}; \\
w_9 &= \frac{Y_9^*}{Y^*} = \frac{1381}{128363} = 0.0107 ; & Y_9 &= w_9 \cdot Y = 0.0107 \cdot 129435 = 1392 \text{ тис. грн.}; \\
w_{10} &= \frac{Y_{10}^*}{Y^*} = \frac{1331}{128363} = 0.01 ; & Y_{10} &= w_{10} \cdot Y = 0.01 \cdot 129435 = 1342 \text{ тис. грн.}; \\
w_{11} &= \frac{Y_{11}^*}{Y^*} = \frac{76}{128363} = 0.001 ; & Y_{11} &= w_{11} \cdot Y = 0.001 \cdot 129435 = 76 \text{ тис. грн.}
\end{aligned}$$

Таким чином, найбільшу частку капіталу необхідно направити на підприємства з виготовлення матраців, а найменшу – у виробництво кухонних меблів для сидіння.

Отже, в процесі дослідження визначено взаємозалежність інвестиційного забезпечення підприємств з виробництва меблів Рівненської області від параметрів розвитку виробничих потужностей за допомогою інструментів теорії нечіткої логіки, що дало можливість спрогнозувати оптимальний розподіл інвестиційних ресурсів між підприємствами меблевої галузі регіону.

ВИСНОВОК

Провівши узагальнення позицій різних авторів, було встановлено, що під виробничим потенціалом підприємства слід розуміти сукупність матеріальних, природних і трудових ресурсів, інформаційних та організаційних компонентів, що перебувають у взаємозв'язку і функціонують як одне ціле.

В умовах, що характеризуються нестабільністю зовнішніх економічних факторів, одним з першочергових завдань керівництва стає формування та оцінювання поточних перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування можливостей підприємства з потенціалом зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей та з метою виживання в умовах конкуренції сьогодні та в перспективі.

Вивчення потенціалу підприємства є необхідною складовою та передумовою формування стратегії його розвитку. Обґрунтовано, що потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства.

Потенціал підприємства є основою його функціонування. Він являє собою сукупність матеріальних, природних, фінансових, технологічних, інформаційних ресурсів, працівників, що здатні здійснювати ефективну діяльність на підприємстві, вдосконалювати свої навички, а, разом з тим, покращувати якість продукції.

Управління потенціалом в економічній літературі трактується по-різному. Одні вчені розглядають управління потенціалом як процес цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами з метою підтримки її у визначеному стійкому стані або переходу в новий стан відповідно до цілей підприємства з врахуванням властивих їй об'єктивних

властивостей і закономірностей. Інші розглядають як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства.

Управління потенціалом підприємств повинно мати цілеспрямований, комплексний характер і для успішної його реалізації необхідна розробка та впровадження відповідних підходів, що полягають у розробці ефективної системи управління потенціалом і дозволить підприємству системно управляти всіма складовими потенціалу з метою реалізації перспективних напрямків його розвитку та підвищення ефективності використання. Управління потенціалом підприємства має бути комплексним, тобто може бути отримане як систематизація результатів комплексного економічного аналізу. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Процес оцінювання повинен відбуватися, також, у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства.

В аналітичному розділі роботи проаналізовано та здійснено оцінку внутрішнього середовища діяльності ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ», складовими якого є: виробничі потреби, цілі, завдання, структура, процеси й ресурси, технологія і персонал підприємства, тобто все те, що характеризує виробничий процес і потребує уваги керівництва. Проведено аналіз діяльності підприємства в сегменті ринку меблів, діагностику економічних показників та ефективності управління потенціалом підприємства.

Здійснено аналіз потенціалу досліджуваного підприємства, шляхом дослідження трьох основних його складових: 1) матеріальних ресурсів; 2) трудових ресурсів; 3) фінансових ресурсів. На основі проведеного аналізу зроблено висновки про те, що підприємство продовжує працювати прибутково, незважаючи на коливання основних показників діяльності та, не дивлячись, на нестабільні політичні та економічні умови сьогодення. Також відзначено, що більшість проаналізованих показників ефективності використання потенціалу має позитивну

тенденцію. Обґрунтовано, що для уникнення негативних наслідків, підприємству необхідно розробляти й впроваджувати заходи з підвищення ефективності використання наявних ресурсів. За результатами проведеного аналізу доведено, що виробничий потенціал підприємства є складною системою. Від динаміки змін окремих його елементів та оптимальності їх інтегрованої взаємодії залежить величина внутрішнього потенціалу. В свою чергу, внутрішній потенціал засобами реалізації маркетингового потенціалу формує зовнішній – ринковий потенціал підприємства.

Таким чином, від збалансованості та оптимальної взаємодії елементів виробничого потенціалу залежить ефективність виробничо–збутової діяльності підприємства та результативність управління. Процес обґрунтування рішень щодо управління виробничим потенціалом ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ» має включати планування, організацію, мотивацію, контроль. Даний процес повинен використовуватись у вигляді послідовності дій, їх циклічній повторюваності, які базуються на виборі альтернатив щодо усунення «вузьких місць», виявлених у процесі оцінювання виробничого потенціалу.

Застосовуючи результати проведеного дослідження, розроблено пропозиції щодо управління потенціалом виробничого підприємства, який характеризується сукупністю властивостей, базується на узгоджених специфічних принципах, передбачає виконання функцій визначеними в процесі дослідження інструментами управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алферина О.Н. Оптимізація структури оборотного капіталу підприємства з метою підвищення ефективності його використання // Фінансова економіка. 2018. № 5 (ч. 8). с. 901–904.
2. Аналітичний огляд ринку меблів України. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://uafm.com.ua/ru/doslidzhennya-meblevogo-rynku/>
3. Басій Н.Ф., Курилець А.І., Юрик Х.М. Прогнозування продажу як елемент маркетингової орієнтації підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.11. С. 175-180.
4. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
5. Гілун Е.Ю. Розвиток та особливості конкурентної боротьби на ринку меблів України. URL : [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19588/1/ %D0%93%D0%B8%D0%B%D1%83%D0%BD_203.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19588/1/%D0%93%D0%B8%D0%B%D1%83%D0%BD_203.pdf)
6. Гіляровський Л.Т. Економічний аналіз. М.: Юніті-Дана, 2015. — 615 с.
7. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько, Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
8. Економіка фірми / За заг. ред. Н.П. Іващенко. М.: Проспект, 2019. — 528 с.
9. Економічний потенціал / Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB.
10. Запашук Л.В. Методичні підходи до оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства // ВІСНИК ЖДТУ. – 2010. - № 3 (53). – С. 60-63.

11. Зайцев Н.Л. Економіка промислового підприємства: Практикум / Н. Л. Зайцев. – М.: Інфра-М, 2001. — 192 с.
12. Іванов В. Б. Потенціал підприємства: науково-метод. посіб. / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.
13. Канке А.А., Кошова І.П. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. М.: Ид Форум: Ндц. Інфра-М, 2013. — 288 с.
14. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом. Бізнес Інформ. 2012. № 5. С. 248–250.
15. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 155-166.
16. Лапін Е. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства: Монографія. Суми : ІТД «Університетська книга». 2018. 360 с.
17. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 1. С. 63-71.
18. Левік І. С. Стратегічний потенціал підприємства: суть та елементи. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку : відповідальний редактор. Львів : 2018. 216 с.
19. Нові можливості для меблевої промисловості України. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news>
20. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 92-98.
21. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська, О.О. Безручко. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9(135). С. 36–46.
22. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація кандидат економічних наук, ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО, Випуск # 17 / 2018, https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf

23. Олійник Т. І., Управління виробничим потенціалом підприємства, Електронне наукове фахове видання, №11 2020, http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf
24. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 41. С. 209–215.
25. Пастощук О.В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 4. С. 305–308.
26. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К. Київ. нац. торг. екон. ун-т. 2012. 302 с.
27. Потенціал підприємства: формування та використання: підруч. / Касьянова Н. В. та ін. 2-е вид. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
28. Резепов М.Ю. Ресурсний потенціал: поняття, механізм регулювання / М.Ю. Резепов. – Саратов: Вид. «Наукова книга», 2014. — 44 с.
29. Рябова Т.Ф. Трудовий потенціал: поняття, механізм регулювання / Т.Ф.Рябова, А. Яковенко. – М.: Економіка, 2012. — 224 с.
30. Рудницька О. М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. Економіст. 2012. № 1. С. 38-41.
31. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: «Економічна думка» 2010. 390с.
32. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 29. С. 123–126.
33. Удод О.В., Юдина Н.В. Вдосконалення збутової політики. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47232362.pdf>
34. Українські виробники меблів експортували продукції на \$806,6 млн. за 2022 рік – УАМ. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/886805.html>
35. Український ринок меблів. URL: http://kotly_opalennya.tilda.ws/page5143130.html

36. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. для самоствивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 216 с.

37. Хринюк О. С. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу / Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/43.pdf

38. Шевченко Г.С., Прокопович О.Р. Аналіз стану меблевого ринку як метод прийняття маркетингових рішень. Науковий вісник. 2008. Вип. 18.2. С. 110-113.

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <https://http://www.ukrstat.gov.ua>

40. <https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/>

41. <https://catalog.youcontrol.market/mebleva-promyslovist/rivnenska-oblast>

42. Аналітичний огляд ринку меблів України. URL : <https://uafm.com.ua/wpcontent/uploads/2018/07/oglyad-rynku-mebliv-2018.pdf>

43. <https://morganfurniture.com.ua/>