ЕКОНОМІКА

УДК 330.111.4: 338.24
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-1

Гудзь П.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний університет «Запорізька політехніка»;
Академія Куявсько-Поморська в Бидгощу, Польща
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7604-549X

Нечаєва І.А.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3429-7255

Єськов В.В.
магістрант,
Національний університет «Запорізька політехніка»

ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам управління виробничим потенціалом промислового підприємства за допомогою планових інструментів. Мета роботи полягає у визначенні інструментарій розробки програми розвитку виробничим потенціалом промислового підприємства. Для досягнення мети дослідження використано аналітично-пошукові методи аналізу літератури, статистичні та експертні методи для оцінювання стану ВПППП. Проаналізовано теоретичну базу, понятійно-категоріальний апарат виробничого потенціалу та управління потенціалом. Визначено ознаки та характеристики виробничого потенціалу підприємства з точки зору ресурсного підходу. Підсистема управління виробничим потенціалом промислового підприємства в авторському розумінні представлена у вигляді визначених етапів та сукупності прямих і зворотних зв'язків в процесі аналізу ситуації та оцінювання виробничого потенціалу підприємства, визначення проблемних зон його стану та використання, уточнення цілей та розробки програми дій, механізму подальшого впровадження програми. Результатом дослідження є методика формування і реалізації програми розвитку ВПППП, що включає чотири стадії : ідентифікація та оцінка потреб; розробка програми, завершення та оцінювання; впровадження та моніторинг, які охоплюють десять послідовних етапів дій. Практична значущість результатів дослідження полягає у підготовці методики розробки програм розвитку ВПППП.

Ключові слова: *управління, програма, потенціал, виробничий потенціал, підприємство, потужність.*

Gudz Petro
Zaporizhzhia Polytechnic National University;
Kujawy and Pomorze University in Bydgoszcz, Poland
Nechayeva Iryna, Yes'kov Volodymyr
Zaporizhzhia Polytechnic National University

TOOLKIT FOR THE DEVELOPMENT OF THE PRODUCTION POTENTIAL MANAGEMENT PROGRAM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is devoted to the problems of managing the production potential of an industrial enterprise with the help of planning tools. It analyses the theoretical basis, conceptual and categorical apparatus of production potential and potential management. The signs and characteristics of the production potential of enterprise from the point of view of the resource approach have been determined. The subsystem of management of the industrial enterprise's production potential in the author's understanding is presented in the form of certain stages and a set of direct and feedback links in the process of analysing the situation and assessing the production potential of enterprise, identifying problem areas of its status and use, clarifying the goals and developing an action programme, and a mechanism for further implementation of the programme. The production potential was assessed by the following elements and indicators: production component – to assess the level of the current state of production potential: depreciation coefficient of fixed assets, serviceability coefficient of fixed assets, growth rate of fixed assets; production component – to assess the efficiency of fixed assets use: capital intensity, capital efficiency, operating profitability of fixed assets; material component – material intensity coefficient, material efficiency coefficient, share of material resources, share of inputs, share of outputs, share of outputs in total production. Particular attention is paid to the development of a structural and logical scheme for the formation and implementation of the (production potential of an industrial enterprise) PPIE development programme, which includes four stages: identification and assessment of needs; programme development, completion and evaluation; implementation and monitoring, which cover ten consecutive stages of action: 1) identification and assessment of needs:

© Гудзь П.В., Нечаєва І.А., Єськов В.В., 2024

verification of production capacity development objectives; assessment of capacities required to achieve the PPIE objectives; determination of the impact of training on the nature of changes in capacity factors; 2) programme development: defining the programme objectives in terms of capacity indicators; identification of change agents and defining the change process; setting the expected learning outcomes and their indicators; project activities; 3) implementation and monitoring: monitoring learning outcomes; adjusting the programme as necessary; monitoring target indicators of capacity and progress towards achieving the PPIE objectives and adjusting the programme as necessary; 4) completion and evaluation: evaluation of achievements and learning outcomes, targeted change indicators.

***Keywords**: management, programme, potential, production potential, enterprise, capacity.*

Постановка проблеми. Промисловий комплекс продовжує безсистемно трансформуватися разом з дезінтеграційно-інтеграційними процесами, що відбуваються упродовж останніх 30 років в політичній та економічній сферах країни. Чисельність зайнятих в промисловому секторі скоротилася в 4 рази –з 7,1 млн чол. (1991р.) до 1,8 млн чол. (2021р.) [1]., то нині, За класифікацією UNIDO, Україна знаходиться поза межами 57 країн та економік з розвиненою промисловістю, перейшовши до розряду 32 країн з індустрією, що розвивається [2]. Між тим, напередодні незалежності країна відносилася до числа індустріально розвинених держав світу. Очевидно, що в умовах занепаду державної промислової політики промисловий сектор має самотужки забезпечувати трансформацію в Індустрію 4.0, але при цьому паралельно відновлювати базовий виробничий потенціал промислових підприємств (ВППП) у воєнний та повоєнний час.

Проблематика пошуку ефективних управлінських рішень щодо адміністрування ВППП в цілому та промислових, зокрема є однією із найчастіше досліджуваних. В умовах військового стану знищення та пошкодження основних фондів підприємств вітчизняної промисловості актуалізує питання сучасного оновлення виробничої бази на засадах інноваційності, цифровізації, європейських вимог до екологічності та безпеки економічної діяльності і готової продукції. Це означає, що ефективне управління виробничими ресурсами, виробничим капіталом, виробничим потенціалом набуває ознак стратегічного значення та конкурентоспроможності не лише безпосередньо виробничих підрозділів підприємств, а й промислових галузей та національної економіки загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців поширені різноманітні підходи щодо управління ВППП. Так, Т.І. Олійник, А.О. Косенко визначають виробничий потенціал підприємства як «потенційну спроможність виготовляти продукцію такого асортименту, переліку та якості, які будуть задовольняти ключовим параметрам попиту на ринку» [3, с. 135], що одразу приводить до риторичного питання, а у разі незадоволення ринкового попиту чи внаслідок перевиробництва як бути з розумінням виробничого потенціалу. Т.А. Талах виділяє три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований) [4, с.174]. Розмаїття поглядів характерне і для визначення механізмів управління ВППП: Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич схильні вважати, що управління виробничим потенціалом повинні бути пов'язаними із новим типом інноваційних виробничих відносин в умовах прискореного науково-технічного прогресу [5, с. 188–194], Л.Й. Кобрин пропонує концепцію управління виробничим потенціалом з охопленням управління виробничим потенціалом, виробничою активністю та результативністю діяльності підприємства [6, с. 135], Н.Г. Мацко систему ефективного управління виробничим потенціалом пов'язує з «етапами планування, організації, моніторингу, за необхідності, подальшого корегування принципів, методів, цілей та завдань..» [7, с. 72], що відкритим залишає питання системності даного підходу. Вибірковий аналіз теоретичного наслідда управління ВППП вказує на дискусійний характер існуючих підходів і поглядів з методологічного, методичного боку, прикладного втілення моделей управління, що стимулює науковців на подальші пошуки в даному напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета роботи полягає у визначенні інструментарію розробки програми розвитку ВППП. Для досягнення мети вирішено завдання оцінювання виробничого потенціалу, визначення слабких сторін управління виробничим потенціалом, визначення чинників та уточнення відповідно змісту індикаторів сприятливості соціально-політичного середовища, індикаторів формування потужностей для досягнення цілей розвитку ВППП, представлення алгоритму дій та процесів з розробки програми управління виробничим потенціалом промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній літературі сформувалися різні підходи до визначення поняття «виробничий потенціал», серед яких найбільш виражені – це ресурсний підхід та підхід до розуміння виробничого потенціалу як сукупності можливостей підприємства О.С. Федонін [8, с. 316], Гетьман О.О., Шаповал В.М. [9, с. 207], О.К. Добикіна [10, с. 202]. Ю.Г. Левченко, Ю.Ю. Ратушняк визначають основні елементи виробничого потенціалу підприємства: засоби праці, предмети праці, залучені трудові ресурси, інформаційні ресурси, фінансові ресурси, інтелектуальні можливості підприємства в частині інновацій [11, с. 625]. Лісовенкова І.М., досліджуючи виробничий потенціал, робить висновок про виробничо-господарський потенціал підприємства, який доцільно характеризувати не одним, а сукупністю показників [12, с. 54]. Цікавим з точки зору доповнення розглянутих вище підходів до визначення поняття «виробничий потенціал» є підхід Сластьянікової А.І., яка розглядає його як систему відносин на мікрорівні – між працівниками підприємства – щодо забезпечення найкращого, максимально можливого результату функціонування виробничої системи, який може бути забезпечений за умов найбільш ефективного використання виробничих ресурсів, за наявного рівня технічного та технологічного озброєння, підходах до управління та організації виробництва, не зважаючи на можливі негативні впливи зовнішнього середовища [13, с. 196–199.]. Автори поділяємо думку тих науковців, котрі стверджують, що «базою економічного потенціалу, його

фундаментом є виробничий потенціал, що поєднує можливості всіх галузей матеріального виробництва, здатність створювати сукупність матеріальних благ» [13].

За ресурсним підходом основними ознаками та характеристиками ВППП є наступні:

– здатність набувати форми чинників виробництва;

– придатність до використання для досягнення цілей виробничого підприємництва;

– характеризуються сукупністю фізичних значень складових елементів, а також кількісними та якісними параметрами;

– здатність забезпечувати створення продукції відповідно до профілю виробництва та відповідної якості;

– здатність визначати максимально можливий обсяг суспільного виробництва матеріальних благ;

– при максимальному використанні їхніх можливостей, за умов продуктивності та якості забезпечують максимальну економічну вигоду.

Наступний напрям дослідження ВППП передбачає його розгляд як системи потенційних та наявних можливостей підприємства. Даний підхід дозволяє виділити такі характеристики та особливості виробничого потенціалу підприємства:

– має ознаки та характеристики систем та виступає як складна, організована, динамічна, нелінійна, ієрархічна, схоластична (за характером взаємозв'язків елементів) система, утворена з множини взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів;

– є проявом внутрішнього середовища організації та взаємодіє із зовнішнім;

– також виражається через обсяг робіт, які можуть бути виконані протягом певного періоду часу виробничим персоналом;

– визначається не тільки наявними, а й прихованими можливостями підприємств залучати та використовувати чинники виробництва;

– саме приховані та наявні можливості у сукупності визначають максимально можливий випуск продукції.

Даний підхід також близький до «результативного» напрямку, в рамках якого виробничий потенціал розглядається як спроможність, здатність виробничої системи перетворювати вхідні ресурси на готову продукцію, здатну задовольнити суспільні потреби. При цьому виробничий потенціал оцінюється як максимальний обіг, який може забезпечити виробнича система при завданій кількості та якості ресурсів.

Підсистема управління ВППП в авторському розумінні представлена у вигляді визначених етапів та сукупності прямих і зворотних зв'язків в процесі аналізу ситуації та оцінювання виробничого потенціалу підприємства, визначення проблемних зон його стану та використання, уточнення цілей та розробки програми дій, механізму подальшого впровадження та моніторингу програми. Даний підхід розроблено за матеріалами звітності ПАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» (далі - ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»), яке здійснює діяльність з випуску нестандартних засобів автоматизації для підприємств металургійного, сталеплавильного, сталеливарного виробництв, гірничорудної промисловості. Основна продукція та послуги підприємства характеризується високою матеріало- та трудомісткістю, зокрема це:

– блоки перетворювачі термоелектричні;

– пробовідбірники металу;

– установка автоматичного контролю температури доменного дуття;

– привід стрілочний шахтний комплектний;

– комплект сигнальний електричний шахтний;

– світлофор шахтний;

– покажчики попереджуючі;

– ящик кабельний;

– фільтр загороджувальний;

– проєктування на виготовлення нестандартного обладнання ;

– проєктування та виготовлення технологічної оснастки – прес-форм, штампів, пристроїв тощо;

– позамовне виготовлення металоконструкцій;

– виготовлення електромонтажних шаф (за проєктами замовників);

– лакофарбовані та гальванічні покриття, порошково-полімерне фарбування корпусів, деталей, вузлів;

– м'яка тара із гофрокартону;

– точіння металорізального інструменту [14].

В літературі оцінювання ВППП представлено через оцінку витратовіддачі, доходовіддачі, прибутковості [15, с. 229], що не є достатнім для комплексної оцінки потенціалу. Авторами оцінювання виробничого потенціалу ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» здійснювалося методом експертних оцінок за 10-бальною шкалою та статистичних розрахунків за складовими потенціалу та параметрами їх виміру, а саме: виробнича складова – для оцінки рівня поточного стану виробничого потенціалу: коефіцієнт зносу основних засобів (*Кз.оз*), коефіцієнт придатності основних засобів (*Кп.оз*), коефіцієнт приросту основних засобів (*Кпр.оз*); виробнича складова – для оцінки ефективності використання основних фондів: фондомісткість (*Фм*), фондовіддача (*Фв*), операційна рентабельність основних засобів (*Рооз*); матеріальна складова – коефіцієнт матеріаломісткості (*Кмм*), коефіцієнт матеріаловіддачі (*Кмв*), питома вага матеріальних ресурсів у складі собівартості продукції (*Мпв*); трудова складова – загальна кадрова політика (*КП*); нематеріальна складова – коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів (*Рна*). Більш детальний аналіз структури ВППП на основі визначення вагових коефіцієнтів сприяє визначенню граничних параметрів, які чинять найбільш позитивний та найбільш негативний вплив на загальний рівень ВППП. Відповідно до отриманих оцінок структура виробничого потенціалу ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» матиме наступний вигляд:

$$ВП_{ПрАТ}=0{,}105Кз.оз+0{,}105Кп.оз+0{,}026Кпр.оз+ +0{,}131Фм+0{,}131Фв+0{,}026Рооз+0{,}157Кмм+ +0{,}105Кмв+0{,}105Мпв+0{,}078КП+0{,}026Рна. \quad (1)$$

Відповідно до даної моделі чинниками, що мають найбільш вагомий позитивний вплив на формування виробничого потенціалу ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» є матеріаломісткість продукції (15,7% від загальної оцінки рівня виробничого потенціалу), фондомісткість (13,1%) та фондовіддача (13,1%). Найменший внесок до формування загального рівня виробничого потенціалу мають такі параметри: рентабельність основних засобів (2,6%), рентабельність нематеріальних активів (2,6%), приріст основних засобів (2,6%), кадрова політика (7,8%).

Зважаючи на результати проведених розрахунків, враховуючи виявлені слабкі місця у внутріш-

ньому середовища підприємства та дію несприятливих зовнішніх чинників можна зробити висновок, що досліджуваному підприємству ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика" достатньо складно буде повернутися на довоєнний рівень виробничого потенціалу, забезпечити його більш високий рівень та подальший розвиток, оскільки стан виробничого потенціалу ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика" є критичним. Тобто необхідність оновлення, модернізації виробничої складової потребують удосконалення управління програмами покращення виробничого потенціалу.

Важливими чинниками у досягненні цілей покращення управління програмами покращення виробничого потенціалу є рекомендована експертами Інституту Світового Банку методика забезпечення результативності та ефективності використання ресурсів підприємства на основі чинників внутрішньої економічної політики підприємства стосовно виробничого потенціалу за показниками: 1) сприятливості соціально-політичного середовища; 2) ефективності інструментів політик; 3) результативності організаційних заходів [16]. Дана методика може бути представлена структурно-логічною схемою для обраного об'єкта дослідження (рис. 1).

Передумовою формування програми розвитку виробничого потенціалу ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» є використання системного підходу, який забезпечував би охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, пов'язаних із формуванням його виробничого потенціалу. На практиці один або декілька з показників потужності для досягнення цілей розвитку виробничого потенціалу підприємства, представлені в табл. 1, можуть обиратися для вимірювання позитивних змін за кожним фактором потужності. Структурно-логічна схема розробки і реалізації програми розвитку виробничого потенціалу ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» включає чотири стадії та десять етапів: ідентифікація та оцінка потреб; розробка програми, завершення та оцінювання; впровадження та моніторинг (рис. 2):

Стадія 1: Ідентифікація та оцінка потреб

Дана стадія охоплює три етапи: перевірку цілей розвитку виробничого потенціалу; оцінка потужностей, необхідних для реалізації цілей РВП; визначення характеру змін факторів потужності, яким може сприяти навчання.

Етап 1: Перевірка цілей розвитку виробничого потенціалу. Важливість цього кроку неможливо переоцінити, оскільки він визначає пріоритетність і здійсненність будь-якої програми змін. Серед завдань команди проєкту буде перевірка, разом із зацікавленими сторонами, існуючих стратегій, цілей. Мають бути узгоджені показники поточної ситуації розвитку та передбачувана мету розвитку ВПППП. При аналізі існуючих цілей розвитку ВПППП визначається, яким чином в майбутньому буде здійснюватися моніторинг та вимірювання результатів реалізації програми.

На даному етапі необхідно зосередитися на розв'язанні таких питань:

– які вигоди від реалізації програми отримає підприємство, громада, донори, партнери та інші зацікавлені актори;

які мають бути визначені цілі розвитку виробничого потенціалу підприємства;

– як здійснюється моніторинг та вимірювання прогресу у досягненні цілей розвитку;

– які інші зусилля або заходи з розвитку виробничого потенціалу тривають або плануються;

– які програми, дії реалізуються керівництвом підприємства, іншими зацікавленими сторонами та які планується реалізувати в майбутньому.

Рис. 1. Концептуальна схема удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства з метою його розвитку

Джерело: розроблено авторами

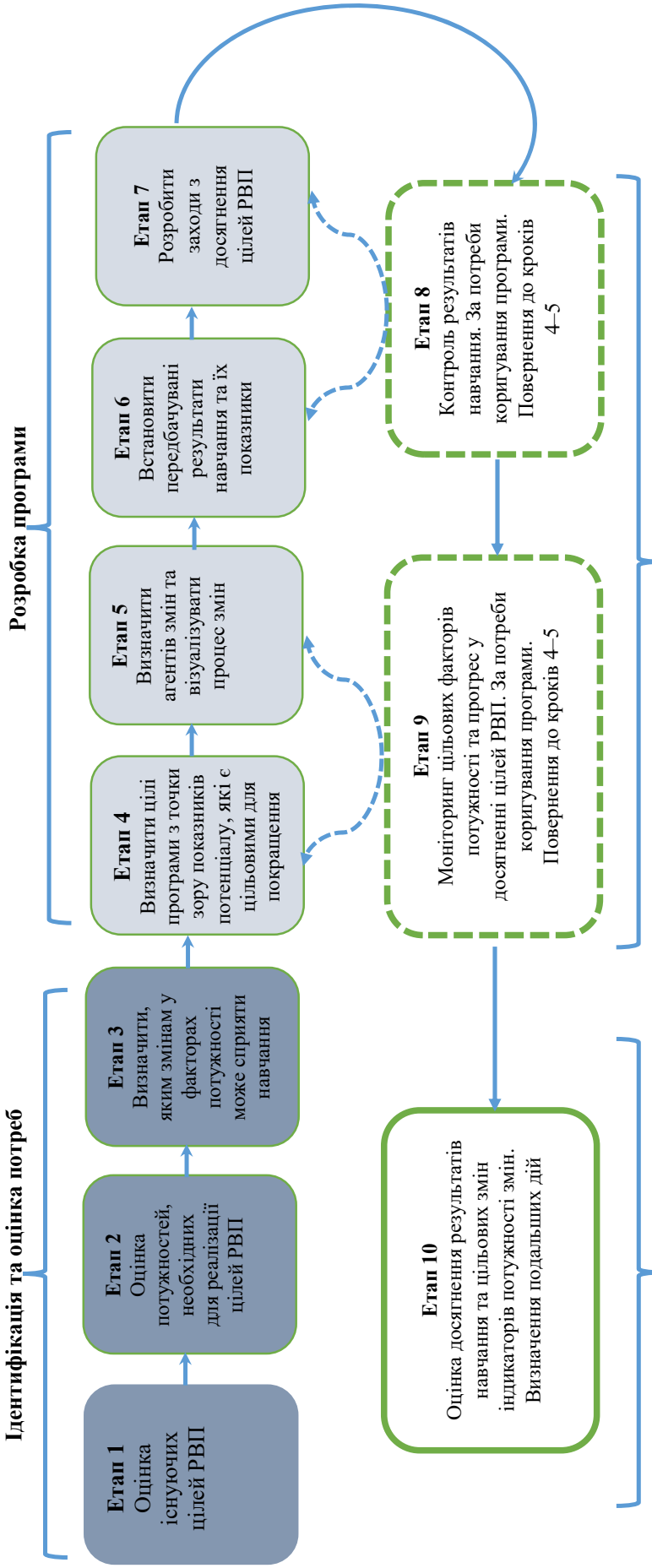

Рис. 2 Управління процесами формування, впровадження і моніторингу програми розвитку виробничого потенціалу ПрАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»

Джерело: розроблено авторами

Етап 2: Оцінка потужностей, необхідних для реалізації цілей розвитку ВППП. Необхідно визначити, які потрібні чинники, що забезпечать реалізацію цілей розвитку виробничого потенціалу підприємства. Особлива увага на цьому етапі має бути приділена аналізу забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами, а також доцільності цих витрат. Визначаються індикатори, які будуть пов'язані з цілями розвитку виробничого потенціалу.

Етап 3: Визначення, яким змінам у факторах потужностей може сприяти навчання. Маючи інформацію про поточний стан чинників, що уможливлюють розвиток виробничого потенціалу, стає можливим визначити, яким змінам можна сприяти шляхом навчання. Адже розроблена програма буде успішною тільки в разі її успішної реалізації. Процес навчання учасників цього процесу допоможе подолати нестачу досвіду, оновити вміння навички персоналу із залучення інвестицій, управління реалізацією проєктів. На даному етапі потрібно визначити, які показники досягнення цілей розвитку потенціалу можуть бути покращені завдяки навчанню персоналу, як відбуватиметься зміна цих індикаторів, яким чином можна поєднати зусилля персоналу із зусиллями інших зацікавлених сторін, які працюють в цій же сфері; можливо, будуть виявлені показники, які не були враховані та які потрібно включити до програми розвитку виробничого потенціалу підприємства. Також потрібно визначити відповідальних за зміни на шляху досягнення цілей розвитку виробничого потенціалу підприємства, порядок моніторингу прогресу та ідентифікувати ризики програми розвитку ВППП.

Стадія 2: Розробка програми. Після процесів ідентифікації програми та оцінки потреб, описаних вище, потрібно реалізувати чотири етапи, пов'язаних із розробкою програми досягнення цілей розвитку ВППП, які забезпечать систему управління розвитком виробничого потенціалу підприємства гнучким інструментом, що підвищить адаптивність системи управління.

На стадії проектування здійснюється визначення цілей, окреслюються процеси змін та визначаються агенти змін, визначаються результати навчання, необхідні для досягнення бажаних змін в показниках потужностей змін і розробляються конкретні заходи з розвитку потужностей для досягнення цих результатів навчання.

Етап 4: Визначаються цілі програми з точки зору показників потенціалу, які є цільовими для покращення у формі індикаторів спроможності, націлених на зміни. Окреслюються зміни, передбачені у цільових індикаторах спроможності до змін. Важливе значення мають формулювання; потужна мета розвитку виробничого потенціалу містить конкретні слова, які містять інформацію про заходи програми (що робитиметься), чому, для кого та як виконавці та інші зацікавлені сторони дізнаються про успіх програми.

Етап 5: Визначення агентів змін і визначення процесу змін. Після визначення ключових показників досягнення цілей розвитку ВППП, на які програма має спрямувати зміни, команда програми та зацікавлені сторони планують процес змін і визначають агентів змін. Результати процесу змін мають бути задокументовані, визначені відповідні показники цих результатів. Процес змін має більші шанси на успіх, якщо він буде детально передбачений, описаний та доведений до виконавців, всіх зацікавлених сторін.

Опис процесу змін також включає визначення очікуваних часових рамок. Зокрема, розробники повинні планувати, коли очікувати завершення діяльності, досягнення результатів навчання, вимірювання змін у показниках потенціалу, оцінку змін у факторах потенціалу та досягнення кінцевої мети розвитку. Агенти змін відіграють вирішальну роль у цілеспрямованому процесі запланованих змін. Вони ініціюють і керують процесом змін. Команда програми та зацікавлені сторони повинні визначити агентів, які найкраще підходять і мають найкращу кваліфікацію для ініціювання та управління процесом змін. На практиці неможливо визначити заздалегідь усі елементи процесу змін. Крім того, нові агенти можуть знадобитися в міру розгортання процесу.

Етап 6: Встановлення передбачуваних результатів навчання та їх показників. Після чіткого визначення бажаних змін у показниках виробничого потенціалу та передбачуваного процесу змін наступним кроком є визначення того, які результати навчання найкраще дозволять агентам змін перейти до змін або завершити процес зміни. Встановлюючи заплановані результати навчання та їх індикатори, команда програми та зацікавлені сторони повинні розглянути наступні питання: Які результати навчання необхідні для кожного цільового індикатора потенціалу або цілі розвитку потенціалу? На які результати навчання буде спрямована програма?

Як команда визначатиме кожен результат навчання конкретно в контексті програми? Як неупереджений спостерігач дізнається, коли результат навчання досягнуто? Як команда документуватиме це?

Яка послідовність досягнення результатів навчання? Як результати навчання активізують, полегшують процес змін кожного цільового показника?

Який графік програми? Що таке критичний шлях в програмі?

Як команда передбачає звітний цикл?

Етап 7: Проектна діяльність. Визначивши результати навчання та їх індикатори, необхідно розробити заходи, які приведуть до досягнення результатів навчання. Двома основними елементами планування навчання є визначення мети навчальної діяльності та вибір методу навчання, який буде використано. Ціль навчання відноситься до спостережуваних атрибутів, які учасники або групи учасників матимуть після успішного завершення навчальної діяльності. Метод навчання стосується способу передачі певного набору навичок чи знань або сприяння зміні ставлення. Інші питання дизайну включають вибір учасників, визначення формату та інструментів доставки, послідовність і опис будь-якої оцінки якості або подальших заходів.

Стадія 3: Впровадження та моніторинг. Після ідентифікації програми та планування діяльності наступним кроком є впровадження заходів з розвитку виробничого потенціалу. Щоб звітувати про результати навчання якомога точніше та доказово, потрібні підтверджуючі докази, а також опис конкретного досягнутого результату програми. На етапі проєктування команда програми вибере типи доказів, які, як очікується, будуть найбільш корисними для вимірювання прогресу вибраних показників; також мають бути визначені додаткові типи доказів під час виконання програми.

Етап 8: Моніторинг результатів навчання; коригування програми за необхідності. На даному етапі потрібно відповісти на наступні запитання:

– чи забезпечують механізми моніторингу адекватну та своєчасну інформацію про хід виконання планів?

– наскільки, відповідно до інформації про результати періодичних моніторингів, передбачувані результати навчання були досягнуті агентами змін?

– чи потрібно переглядати програмні інструменти (заходи)?

Етап 9: Моніторинг цільових індикаторів спроможності та прогресу на шляху до реалізації цілей РВП та коригування програми за необхідності. Реалізація програми вимагає регулярного моніторингу стану індикаторів спроможності, а також прогресу на шляху до мети розвитку ВПППП. Якщо необхідно, команда переглядає цільові показники потужності. Щоб оцінити статус індикаторів спроможності на проміжному етапі, важливо використовувати ті самі показники та методологію, які використовувалися на початковому етапі.

Значення індикаторів можуть свідчити про необхідність переоцінки відповідних індикаторів та загальної стратегії програми. Якщо це трапляється, виконавці програми фактично повертаються до фази проектування та здійснюється переосмислення логіку програми, визначаються нові або додаткові показники цільової спроможності, визначаються можливі перегляди цілі розвитку ВПППП (наприклад, збільшення масштабів). Також може знадобитися перегляд результатів навчання, цілей програми та інструментів навчання (діяльності).

Стадія 4: Завершення та оцінка. Програма розвитку виробничого потенціалу повинна містити перелік необхідних «доказів» успішної її реалізації, інформацію про зміни в показниках.

Етап 10: Оцінювання досягнень та результатів навчання, а також цільових змін показників спроможності, визначення подальших дій. У рамках завершення програми розвитку виробничого потенціалу команда програми повинна підготувати та подати пакет документів про завершення програми протягом певного періоду часу (наприклад, протягом шести місяців після виконання останньої діяльності програми). Цей пакет завершення програми повинен містити оцінку масштабів змін, статус цільових індикаторів виробничого потенціалу, а також прогрес у досягненні цілей розвитку ВПППП.

Висновки. Таким чином, інструментарій розробки програми розвитку ВПППП є управлінським процесом і включає організаційно-економічне забезпечення розвитку ВПППП і містить визначені стадії та етапи розробки програми, методи оцінки, індикатори та показники оцінювання стану виробничого потенціалу, методи визначення проблемних зон його стану та використання, підходи до уточнення цілей та розробки програми дій, механізму подальшого впровадження програми.

Запропонована структурно-логічна схема розробки і реалізації програми розвитку виробничого потенціалу ПрАТ «Завод “Запоріжавтоматика”» включає чотири стадії : ідентифікація та оцінка потреб; розробка програми, завершення та оцінювання; впровадження та моніторинг, які включать десять послідовних етапів. Визначений алгоритм дій та процесів при формуванні та реалізації програми розвитку виробничого потенціалу ПрАТ «Завод “Запоріжавтоматика”» має такі ключові характеристики: акцент на змінах у використанні знань та інформації, які розширюють можливості «агентів змін»; зосередженість на зусиллях щодо змін, спрямованих на подолання інституційних та пов’язаних з політикою обмеженнями та можливостями; використання стандартизованих показників для оцінки потреб і вимірювання результатів; інтеграція моніторингу та оцінювання до всіх етапів програми розвитку виробничого потенціалу для забезпечення адаптивності управління.

Реалізація основних етапів проєкту покращення виробничого потенціалу ПрАТ «Завод “Запоріжавтоматика”» може здійснювати за підтримки різних інструментів, серед яких можна виділити такі: інвестиційні проєкти, підтримувані державною політикою розвитку галузі; аналітичні дослідження, оцінки впливу, інші різновиди оцінок; технічна допомога; навчання. Названі інструменти мають потенційно трансформаційну роль, тобто здатні забезпечити необхідні зміни. На наш погляд, одним з найбільш актуальних інструментів реалізації програм покращення виробничого потенціалу ПрАТ «Завод “Запоріжавтоматика”» є інвестиційні проєкти з метою забезпечення фінансового капіталу. Однак, варто пам’ятати, що інвестиційний процес є дуальним за своєю природою і передбачає для розробника проєкту врахування не лише власних інтересів у забезпеченні необхідними ресурсами шляхом залучення зовнішнього фінансування проєктів з розвитку виробничого потенціалу підприємства, але й інтерес інвестора у зменшенні інвестиційних ризиків і отриманні прибутків.

Перспективи подальших досліджень у поданому напрямі полягають у розробці програм розвитку потенціалу праці, маркетингового потенціалу підприємства та гармонізації їх з програмою розвитку виробничого потенціалу та стратегією розвитку підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Герасимчук В.Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2021. № 18. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230058 (дата звернення: 14.04.2024).

2. United Nations Industrial Development Organization. Industrial Development Report 2018. Demand for manufacturing products: a factor of inclusive and sustainable industrial development. Vienna, 2018. URL: https://www.unido.org (дата звернення: 18.04.2024).

3. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352 (дата звернення: 03.05.2024).

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

5. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. Т. 4, № 1. 2020. С. 188–194.

6. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки. Економічні науки*. 2019. №1 (58). С.132–139.

7. Мацко Н.Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 69–72.

8. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с

9. Гетьман О.О., Шаповал В.М.. Економічна діагностика : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2007. 207 с.

10. Добикіна О.К. та ін. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2007. 202 с.

11. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений.* 2018. № 12. С. 623–626.

12. Лісовенкова І.М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. *Економічний вісник НГУ.* 2011. № 2. С. 47–55.

13. Сластьяникова А.І. Ресурсний потенціал промислового підприємства: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 196–199.

14. Офіційний сайт ПрАТ Завод Запоріжавтоматика. URL: http://www.zza.zp.ua/016.htm (дата звернення: 01.04.2024).

15. Рзаєва Т.Г., Римарчук Р.В. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e6f03615-1d46-46e9-825a-9edb8ab5e301/content (дата звернення: 10.05.2024).

16. Samuel Otoo, Natalia Agapitova and Joy Behrens. The Capacity Development Results Framework. A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development. World Bank Institute. 2009. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2cf30660-d718-5309-be6c-1df03572d170/content (дата звернення: 08.05.2024).

REFERENCES

1. Herasymchuk V. H. (2021) Stratehiia rozvytku promyslovoho kompleksu: namiry, mekhanizmy realizatsii, vidpovidalnist. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»,* no. 18. Available at: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230058 (accessed April 14, 2024).

2. United Nations Industrial Development Organization. Industrial Development Report 2018. Demand for manufacturing products: a factor of inclusive and sustainable industrial development. Vienna. (2018). Available at: https://www.unido.org (accessed April 18, 2024).

3. Oliinyk T. I., Kosenko A. O. (2020) Upravlinnia vyrobnychym potentsialom pidpryiemstva. *Efektyvna ekonomika*, no. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352 (accessed May 3, 2024).

4. Talakh T. A. (2017) Osoblyvosti metodyky analizu efektyvnosti vykorystannia vyrobnychoho potentsialu pidpryiemstva. *Ekonomichnyi forum*, no. 1, pp. 173–178.

5. Petrovych Y. M., Prokopyshyn-Rashkevych L. M. (2020) Suchasni aspekty upravlinnia vyrobnychym potentsialom promyslovykh pidpryiemstv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia",* vol. 4, no. 1, pp. 18 –194.

6. Kobryn L. Y. (2019) Zastosuvannia instrumentiv upravlinnia vyrobnychym potentsialom z metoiu pidvyshchennia rezultatyvnosti diialnosti pidpryiemstva. *Naukovi zapysky. Ekonomichni nauky*, no. 1 (58), pp. 132–139.

7. Matsko N. H. (2017) Upravlinnia rozvytkom vyrobnychoho potentsialu promyslovoho pidpryiemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, is. 23, p. 2, pp. 69–72.

8. Fedonin O. S. (2004) Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posibnyk. Kyiv : KNEU, 316 p.

9. Hetman O. O., Shapoval B. M. (2007) Ekonomichna diahnostyka : navch. Posibnyk. Kyiv : Tsentr navch. l-ry, 207 p.

10. Dobykina O. K. ta in. (2007) Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posibnyk / Kyiv : Tsentr navch. l-ry, 202 p.

11. Levchenko Yu. H., Ratushniak Yu. Iu. (2018) Teoretychni osnovy formuvannia ta vykorystannia vyrobnychoho potentsialu pidpryiemstva. *Molodyi vchenyi*, no. 12, pp. 623–626.

12. Lisovenkova I. M. (2011) Vyrobnychyi potentsial pidpryiemstva: metodolohichni pidkhody. *Ekonomichnyi visnyk NHU*, no. 2, pp. 47–55.

13. Slastianykova A. I. (2012) Resursnyi potentsial promyslovoho pidpryiemstva: teoretychnyi aspekt. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 40, pp. 196–199.

14. Ofitsiinyi sait PrAT Zavod Zaporizhavtomatyka. Available at: http://www.zza.zp.ua/016.htm (accessed April 4, 2024).

15. Rzaieva T. H., Rymarchuk R. V. (2017) Vyrobnychyi potentsial pidpryiemstva ta analitychne obgruntuvannia napriamiv yoho doslidzhennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4. Available at: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e6f03615-1d46-46e9-825a-9edb8ab5e301/content (accessed May 10, 2024).

16. Samuel Otoo, Natalia Agapitova and Joy Behrens (2009) The Capacity Development Results Framework. A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development. World Bank Institute. Available at: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2cf30660-d718-5309-be6c-1df03572d170/content (accessed May 8, 2024).