

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СЛІПЕЦЬКИЙ Василь Миколайович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 65.05:658.562

Удосконалення операційної діяльності підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.М.Сліпецький

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____

(підпис)

ФРАНЧУК Ірина Богданівна

кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту , бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

СЛІПЕЦЬКОГО Василя Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення операційної діяльності підприємства .

керівник проекту (роботи) Франчук Ірина Богданівна к.е.н. доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” ____ 20__ року № ____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) штатні розписи, статут підприємства, річні звіти про господарську діяльність, фінансові звіти, документація про кадрові зміни на підприємстві, документи відділу кадрів, літературні джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .

1.1 Поняття фінансового становища підприємства та факторів,

1.2 Прийоми та методи аналізу

1.3 Сутність управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

«*** ».

2.1 Техніко-економічна характеристика «*** ».

2.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності «*** ».

2.3 Фінансова стійкість та господарська діяльність «*** ».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ «*** ».

3.1 Методика аналізу та управління ризиками, що впливають на фінансовий стан «*** ».

3.2 Пропозиції покращення фінансового стану «*** ».

3.3 Вдосконалення підходів й методики аналізу та управління фінансового стану «***».

5. Перелік графічного матеріалу схеми, таблиці, рисунки.

7. Датавидачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2.	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4.	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5.	Вступ	жовтень 2024	

6	<u>Розділ 1.1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .</u> <u>1.1 Поняття фінансового становища підприємства та факторів .</u> <u>1.2 Прийоми та методи аналізу.</u> <u>1.3 Сутність управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств.</u>	листопад 2024	
7	<u>Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ «*** ».</u> <u>2.1 Техніко-економічна характеристика «*** ».</u> <u>2.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності «*** ».</u> <u>2.3 Фінансова стійкість та господарська діяльність «***».</u>	березень 2025	
8	<u>Розділ 3 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ «*** ».</u> <u>3.1 Методика аналізу та управління ризиками, що впливають на фінансовий стан «*** ».</u> <u>3.2 Пропозиції покращення фінансового стану «*** ».</u> <u>3.3 Вдосконалення підходів й методики аналізу та управління фінансового стану «***».</u>	вересень 2025	
9	Висновки і пропозиції.	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____ Сліпецький В.М.

Керівник проекту (роботи) _____ Франчук І.Б

АНОТАЦІЯ

Сліпецький В.М. Удосконалення операційної діяльності підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено аналіз операційної діяльності «***», що дало змогу ідентифікувати ключові проблемні аспекти її функціонування та запропонувати ефективні управлінські рішення.

Зокрема, розроблено практичні заходи щодо: запровадження переробки м'яса птиці як нової бізнес-одиниці, впровадження нових гібридів кукурудзи, адаптованих до ґрунтово-кліматичних умов регіону, що забезпечує вищу врожайність та рентабельність виробництва; інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в операційні процеси підприємства, включаючи автоматизацію управлінського обліку та цифровізацію логістичних операцій.

Ключові слова: операційна діяльність підприємства, економічна ефективність, управління витратами, стратегія розвитку, інноваційні підходи, агропромислове підприємство, цифровізація.

SUMMARY

Slipetsky V.M. Improving the operational activities of the enterprise. – Manuscript. Qualification work for the degree of Master in the specialty D3 “Management”. Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work investigated a comprehensive analysis of the operational activities, which made it possible to identify key problematic aspects of its functioning and offer effective management solutions. In particular, practical measures were developed regarding: the introduction of poultry meat processing as a new business unit, the introduction of new corn hybrids adapted to the soil and climatic conditions of the region, which ensures higher yields and profitability of production; the integration of modern information and communication technologies into the operational processes of the enterprise, including automation of management accounting and digitalization of logistics operations.

Keywords: operational activities of the enterprise, economic efficiency, cost management, development strategy, innovative approaches, agro-industrial enterprise, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	6
1.1. Поняття фінансового становища підприємства та факторів, що на нього впливають.....	6
1.2. Прийоми та методи аналізу	11
1.3. Сутність управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ «*** ».	27
2.1. Техніко-економічна характеристика «*** »	27
2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності «*** »	33
2.3. Аналіз структури операційних витрат та показників ефективності діяльності «***»	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ «*** »	55
3.1. Методика аналізу та управління ризиками, що впливають на фінансовий стан «*** »	55
3.2. Пропозиції покращення фінансового стану «***»	62
3.3. Вдосконалення підходів й методики аналізу та управління фінансового стану «*** »	68
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах що характеризуються високим рівнем економічної турбулентності, зростає необхідність ефективного управління операційною діяльністю суб'єктів господарювання. Саме операційна діяльність формує основу стабільного функціонування підприємств, забезпечує їхню конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є системне обґрунтування теоретичних положень та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності « *** ».

Для реалізації мети слід виконати такі завдання: - вивчити концепцію фінансового становища організації та визначити фактори, що на нього впливають;

- наголосити на основних прийомах і методах аналізу й управління фінансовим станом організації;

- розглядати фінансову звітність як основне джерело інформації для аналізу фінансового стану організації;

- аналізувати ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість організації;

- розробити основні заходи, спрямовані на поліпшення управління фінансовим становищем організації.

Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом є процес управління фінансовою діяльністю «***».

Предметом є теоретичні засади, методологічні підходи та практичні інструменти управління операційною діяльністю, зокрема в умовах функціонування підприємства агропромислового комплексу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема:

Аналіз і синтез -для систематизації теоретичних положень.

Метод порівняння-для визначення динаміки та ефективності показників операційної діяльності.

Групування та класифікація - для деталізації витрат та доходів .

Табличний і графічний методи -для наочного відображення статистичних даних.

*Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської та маркетингової діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань асортиментної політики підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність «***» за період 2022–2024 рр.*

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані заходи можуть бути безпосередньо використані у господарській діяльності підприємства, зокрема в процесі стратегічного планування, формування виробничих програм, оптимізації витрат і підвищення економічної ефективності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Сліпецький В.М , Франчук І.Б. Загальні положення теорії управління ризиками проєкту *Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв; 19-21 березня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 143-146. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnik-tez-19-21-03-25.pdf

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 82 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел .

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Поняття фінансового становища підприємства та факторів, що на нього впливають

Ефективне функціонування підприємства залежить від належного управління його операційною діяльністю, що становить ядро господарської системи будь-якої організації. Саме ця діяльність забезпечує реалізацію основної мети підприємства отримання прибутку шляхом надання послуг, виготовлення продукції або здійснення торгівлі.

Зміст операційної діяльності формується під впливом низки чинників а також зовнішні умови господарювання. Зокрема, для виробничих підприємств операційна діяльність найчастіше охоплює процеси виготовлення та реалізації продукції, тоді як у сфері торгівлі процеси закупівлі та продажу товарів. У фінансовому секторі (банки, страхові компанії, кредитні спілки) основною операційною діяльністю вважається здійснення фінансових трансакцій, а в інвестиційній сфері управління активами та капіталом [1].

Цей підхід є базовим для обліку та аналізу господарських процесів у практиці підприємств в Україні.

Операційна діяльність охоплює сукупність взаємозалежних операцій, об'єднаних технологічним і логічним зв'язком, спрямованих на досягнення виробничо-господарської мети. Ключовим елементом є трансформаційні процеси, в яких відбувається перетворення вхідних ресурсів сировини, матеріалів, енергії, інформації, робочої сили у кінцевий результат діяльності підприємства у вигляді товарів, послуг чи напівфабрикатів.

У межах операційного циклу виділяються основні, допоміжні та обслуговуючі процеси. Сучасна тенденція розвитку виробничих систем свідчить про зростання ролі допоміжних та обслуговуючих функцій, оскільки вони формують критично важливі передумови ефективності основної діяльності. Зокрема, своєчасне технічне

обслуговування обладнання, логістична підтримка, забезпечення якісного кадрового супроводу усе це є невід'ємними складовими операційної діяльності [3].

Системність операційної діяльності передбачає її організацію у вигляді операційної системи підприємства, яка забезпечує перетворення вхідних елементів на вихідні результати шляхом реалізації визначених операцій. Вхідними елементами виступають: сировина, матеріали, напівфабрикати, інформація або споживачі (у сфері послуг), які піддаються обробці або обслуговуванню. Вихідними результатами є готова продукція, надані послуги чи інші результати господарської діяльності.

Операція, як первинна одиниця операційної системи, характеризується стабільним складом ресурсів, конкретною виконавчою функцією та організаційною однорідністю.

Сукупність операцій формує операційний процес, який охоплює цільову послідовність дій, спрямованих на досягнення заданих результатів. Взаємозв'язок елементів операційної системи визначається не лише внутрішніми технологічними чинниками, але й умовами зовнішнього середовища, що потребує адаптивного підходу до управління такими системами.

Узагальнені підходи до трактування поняття «операційна діяльність» представлено у (табл 1.1), що демонструє розмаїття наукових позицій і дозволяє встановити міждисциплінарний контекст дослідження даної категорії. З науковими підходами, викладеними у працях Г.І. Капіноса та І.В. Бабій, операційна система є ключовою функціональною підсистемою будь-якої організації, яка виконує базову операційну функцію здійснення процесів виробництва продукції або надання послуг кінцевим споживачам [4].

Вона виконує роль основного механізму перетворення вхідних ресурсів у цінність для клієнта, забезпечуючи створення продукції чи послуг відповідно до запитів зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1.

Основні наукові підходи до визначення сутності операційної діяльності підприємства

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	<u>Капінос Г. І., Бабій І. В.</u> [1]	Діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги).
2	<u>Гелловей П.</u> [3]	Основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства.
2	Василенко В. О. [4]	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена.
3	<u>Яременко О. Л., Сумець О. М.</u> [5]	Діяльність, орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна діяльність зосереджені в основному на фінансовому ринку.
4	<u>Онищенко В. О., Редкін О. В., Старовірець А. С., Чевгарова В. Я.</u> [6]	Під операцією розуміється частина виробничого процесу, яка здійснюється над певним предметом праці на одному робочому місці робітником. Операція характеризується незмінністю предмета праці, робочого місця та виконавця.
5	<u>Белінський П. І.</u> [7, с. 15]	Діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування.
6	<u>Ідельманов С. В., Ідельманов А. С., Лобов С. В.</u> [8, с.32]	Операційна діяльність – як один із видів діяльності компанії, це діяльність по виробітку продукції та послуг.

Джерело: складено на основі [4, с 23]

З науковими підходами, викладеними у працях Г.І. Капіноса та І.В. Бабій, операційна система є ключовою функціональною підсистемою будь-якої організації, яка виконує базову операційну функцію здійснення процесів виробництва продукції або надання послуг кінцевим споживачам [4]. Вона виконує роль основного механізму перетворення вхідних ресурсів у цінність для клієнта, забезпечуючи створення продукції чи послуг відповідно до запитів зовнішнього середовища.

Кожна з підсистем має свою специфіку, виконує окремі функції

у межах загального операційного ланцюга та взаємодіє з іншими через інформаційні, матеріальні та фінансові потоки. Візуалізована модель взаємозв'язку основних елементів операційної системи підприємства представлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Операційний менеджмент та його підсистеми [1]

Джерело: складено на основі [1 с 13]

На думку С.О. Лопатенка, процес у сфері виробництва розглядається як складова загального стратегічного управління діяльністю підприємства, що відбувається у межах загальноорганізаційної моделі функціонування [5]. Такий підхід передбачає, що виробничі рішення формуються не ізольовано, а з урахуванням стратегічної позиції суб'єкта господарювання на ринку, його місії, а також довгострокових цілей.

Стратегія підприємства, базується на визначеній місії фундаментальній меті існування організації в умовах ринкового середовища. Місія визначає напрями, в яких підприємство планує використовувати власні ресурси, формувати ключові компетенції та забезпечувати сталі конкурентні переваги. Таким чином, стратегія

виступає як формалізований план дій, орієнтований на ефективне використання наявного потенціалу відповідно до викликів ринку.

Візуалізоване представлення взаємозв'язку між місією, стратегією, ресурсами та функціональними завданнями підприємства наведено на рис. 1.2, де відображено логічну послідовність формування стратегічної моделі управління операційною діяльністю.



Рис. 1.2. Стратегічна модель формування рішень в операційній діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [Зс 37]

Трудові ресурси (персонал) працівники, які безпосередньо або опосередковано задіяні у процесі виробництва. До них належать як основні виконавці технологічних операцій, так і фахівці, що здійснюють допоміжні, сервісні та управлінські функції.

Виробничі та сервісні підрозділи структурні одиниці підприємства, що забезпечують фізичне виготовлення продукції або

надання послуг відповідно до технологічних регламентів.

Матеріальні ресурси сировина, комплектуючі, енергетичні та інші елементи, які є предметом перетворення в межах виробничого процесу.

Технологічні процеси сукупність операцій, процедур та стадій, що реалізуються з використанням технічних засобів, обладнання та інструментів задля досягнення кінцевого результату виробництва.

Планово-управлінські системи — методичний і технічний інструментарій, що охоплює планування, моніторинг, аналіз і регулювання операційної діяльності. До цієї складової належать внутрішньо фірмові регламенти, інформаційні системи, алгоритми управління виробництвом та документообіг.

1.2 Прийоми та методи аналізу

Комплексна взаємодія зазначених елементів формує єдину операційну систему, що функціонує на основі принципів системності, адаптивності, керованості та орієнтації на результат. Структурно-логічна схема взаємозв'язку елементів управління представлена на рис. 1.3.

Методи управління операційною діяльністю включають сукупність способів і засобів цілеспрямованого впливу керівництва на працівників, виробничі підрозділи та операційні процеси. Їх застосування дозволяє досягти:

- злагодженої взаємодії в межах операційної системи;
- узгодженості управлінських рішень на різних рівнях;
- підвищення ефективності реалізації виробничих програм;
- формування умов для раціонального використання ресурсів.

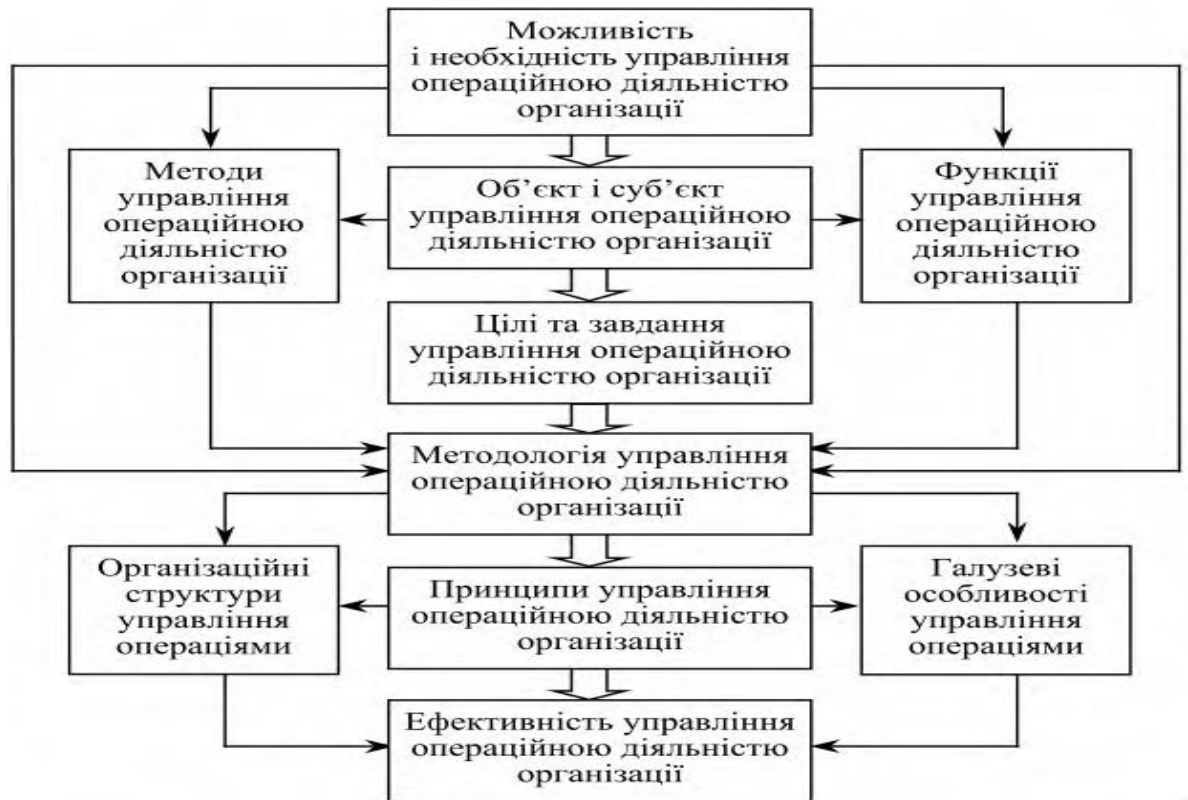


Рис. 1.3. - Взаємозв'язок елементів операційної системи підприємства
Джерело: складено на основі [9с 27]

До основних груп методів управління відносяться:

Адміністративні методи базуються на правових актах, організаційно-розпорядчих документах та структурній субординації;

Економічні методи передбачають вплив через матеріальну зацікавленість, фінансове планування, бюджетування, аналіз витрат;

Соціально-психологічні методи формують мотиваційне середовище, сприяють розвитку корпоративної культури, ефективній комунікації та залученню персоналу.

Узагальнену класифікацію методів управління операційною діяльністю підприємства подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація методів управління операційною діяльністю підприємства

Джерело: складено на основі [10с 13]

Однією з умов забезпечення ефективного функціонування операційної системи підприємства є вибір та застосування релевантних методів управління, які забезпечують організаційну впорядкованість, економічну результативність та соціальну стабільність у трудовому колективі .

Зокрема, організаційні методи управління відіграють вирішальну роль у створенні передумов для раціонального функціонування операційної діяльності, оскільки охоплюють проектування, регламентацію, координацію, інструктаж та моніторинг поведінки працівників у межах виробничого процесу.

Адміністративні методи управління базуються на принципі прямої регламентації діяльності шляхом реалізації владно-розпорядчих функцій управлінського апарату.

По суті, це методи прямого впливу, що передбачають засоби організаційного тиску та, за необхідності, дисциплінарного впливу

зادля забезпечення належної виконавчої дисципліни.

Економічні методи управління базуються на дії економічних законів та стимулювальних механізмів, що забезпечують матеріальну зацікавленість працівників у досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства. До них належать бюджетування, система преміювання, механізми участі в прибутку, оплата за результат, диференціація заробітної плати тощо.

Соціально-психологічні методи управління орієнтовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розкриття індивідуального потенціалу працівників і створення умов для їхньої самореалізації. Вони включають такі інструменти, як лідерство, внутрішньо-організаційна комунікація, розвиток корпоративної культури, командна робота, соціальна підтримка.

Основна мета максимізація ефективності кадрового потенціалу шляхом психологічного комфорту та емоційної стабільності в трудовому середовищі.

Впровадження ефективного управління операційною діяльністю вимагає не лише використання зазначених методів, а й дотримання системи принципів, що забезпечують цілісність і послідовність управлінського процесу. До таких принципів належать:

- науковість управління з урахуванням технологічної специфіки;
- функціональна спеціалізація з елементами гнучкої універсалізації;

- цілеспрямованість управлінських рішень;

- послідовність у прийнятті та реалізації управлінських дій;

- поєднання централізації та саморегулювання в межах підсистем управління;

- узгодженість прав, обов'язків та відповідальності виконавців;

- врахування індивідуальних особливостей персоналу;

- забезпечення мотивації та участі працівників у прийнятті рішень.

Зазначені принципи формують методологічну основу для організації ефективної операційної системи підприємства в умовах динамічного ринку та високих вимог до результативності.

Операційна діяльність підприємства реалізується в межах складної системи взаємопов'язаних процесів основних, допоміжних, сервісних що супроводжуються використанням інноваційних технологій, сучасного обладнання, новітніх матеріалів та потребують залучення висококваліфікованого персоналу. Такі обставини зумовлюють необхідність оперативного вирішення організаційних, технічних та мотиваційних проблем, що виникають у межах операційного менеджменту.

У процесі формування ефективної системи операційної діяльності підприємства головним завданням управлінської практики виступає застосування результативних інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності господарського суб'єкта.

Функціонування підприємства вимагає підвищення якості управління ключовими сферами його господарської діяльності, серед яких важливими є: управління ресурсами, організація виробництва, логістика, комунікаційна взаємодія та управління персоналом.

При цьому важливим інструментом виступає системний підхід, який дозволяє забезпечити комплексне розв'язання управлінських завдань шляхом оптимального розподілу трудових ресурсів.

Одним із критичних чинників покращення операційної діяльності є оптимізація інформаційних потоків, що забезпечує ефективну координацію процесів і оперативне прийняття рішень. Належна організація руху даних між структурними підрозділами підприємства підвищує прозорість, контрольованість і керованість виробничо-господарських операцій.

Йдеться про впровадження технологій ресурсозбереження, цифрових рішень в управлінні, логістичних інновацій, інтегрованих систем контролю якості тощо. Саме така інтеграція інновацій у сферу операційного менеджменту дозволяє формувати довгострокові

конкурентні переваги, адаптуючи діяльність підприємства до глобальних викликів і тенденцій сталого розвитку.

Таким чином, операційна діяльність підприємства не може розглядатися у відриві від стратегічного управління, галузевих перспектив і новітніх технологічних рішень.

Вона повинна трансформуватись у цілісну систему з чіткими параметрами ефективності, орієнтовану на створення доданої вартості й розвиток соціально-відповідального бізнесу.

У сучасних умовах суб'єкти підприємництва отримують широку автономію щодо визначення структури та масштабів виробничо-господарської діяльності.

Зокрема, підприємства самостійно формують виробничу програму, організовують технологічні процеси, обирають контрагентів, канали збуту та формують логістику товаро просування.

Своєчасне виявлення диспропорцій у структурі витрат, наявність нерациональних або зайвих витрат дозволяє зменшити ризики, уникнути фінансових втрат та посилити конкурентні переваги підприємства.

Використання системного підходу в процесі аналізу витрат дає змогу комплексно оцінити діяльність підприємства з урахуванням взаємозв'язків між його структурними підрозділами, процесами і зовнішнім середовищем.

Системність дозволяє формувати цілісну інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, а також забезпечує основу для розроблення ефективних заходів щодо оптимізації витратної частини бюджету.

Аналіз витрат виступає інструментом економічного моніторингу, контролю та планування. Його результати мають надзвичайну вагу в процесі стратегічного менеджменту: вони дають змогу керівництву визначати пріоритетні напрями розвитку, обґрунтовувати доцільність інвестування у певні види діяльності, а також формувати політику цінової конкурентоспроможності.

На практиці аналіз витрат застосовується для виявлення резервів економії та оптимізації структури операційної діяльності. Це, у свою чергу, сприяє забезпеченню фінансових результатів, які відповідають стратегічним цілям підприємства.

Організація аналітичного процесу має включати етапи збору та перевірки первинної інформації, класифікацію витрат за економічними елементами, функціональними напрямками та центрами відповідальності, виявлення тенденцій зміни витрат у динаміці, а також побудову економіко-математичних моделей. Вони дозволять оцінити вплив окремих чинників на загальний обсяг витрат.

Таким чином, це дає змогу не лише забезпечити ефективне функціонування внутрішньогосподарського механізму, але й зорієнтувати його на досягнення високого рівня на ринку в цілому.

З урахуванням динамічного розвитку суспільно-економічних відносин та цифровізації бізнес-середовища вимагають суттєвого оновлення. Зокрема, зростає значення інструментів стратегічного менеджменту, що орієнтовані на підвищення гнучкості та адаптивності підприємства. Їхнє використання дозволяє виявити потенційні загрози для операційної стабільності підприємства та розробити превентивні заходи щодо мінімізації їх впливу. Управління ризиками ґрунтується на систематизації даних, оцінці ймовірностей виникнення небажаних подій та виборі оптимальних стратегій реагування.

Не менш важливою інновацією є впровадження принципу управління за відхиленнями (management by exception), який полягає в оперативному виявленні відхилень фактичних показників від планових та здійсненні цілеспрямованих дій щодо усунення негативних тенденцій.

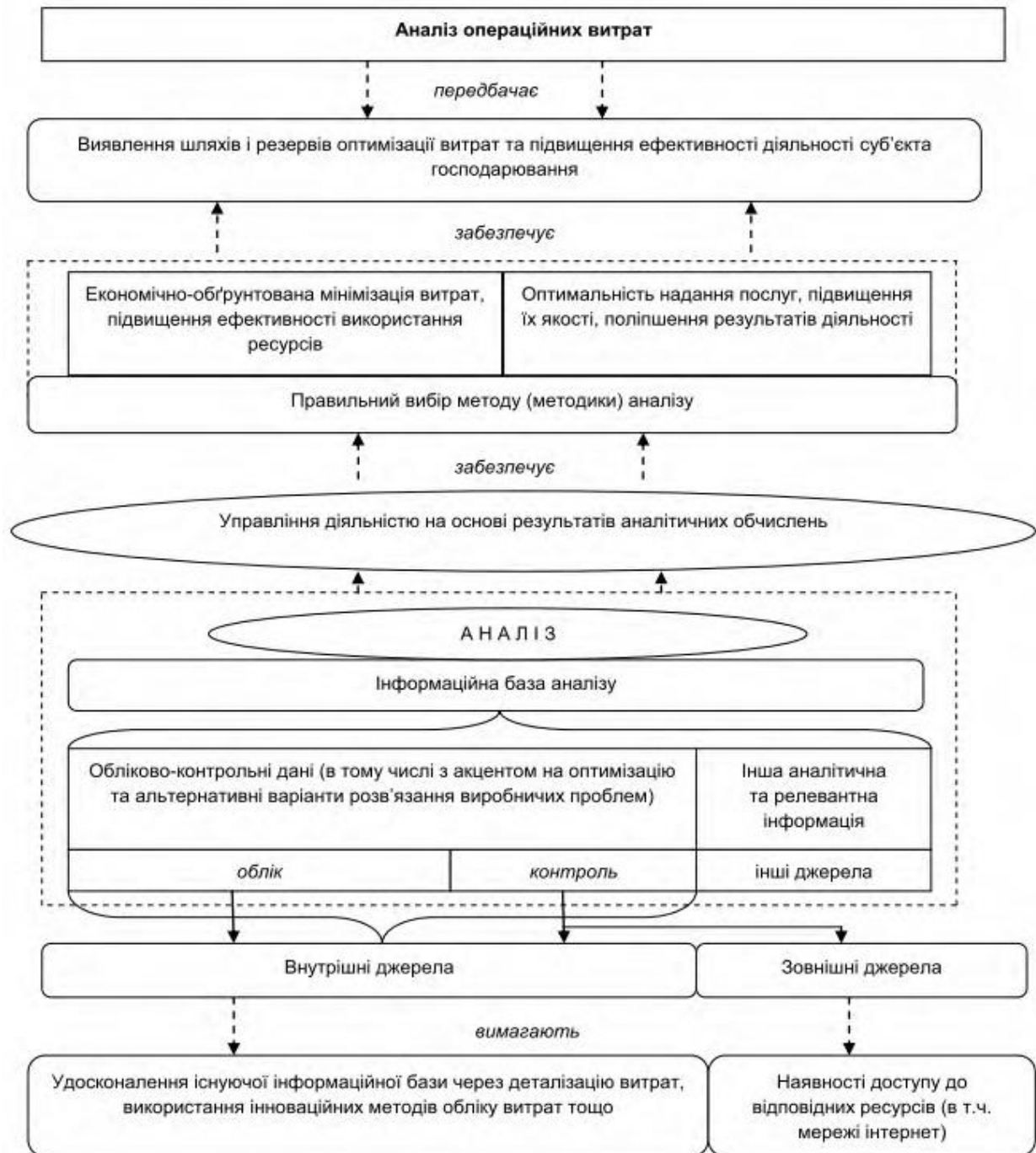


Рисунок 1.5 – Схема взаємозв'язку джерел та результатів діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [11с 134]

Такий підхід дозволяє зосередити увагу управлінців на найбільш проблемних ділянках операційної діяльності.

Потенціал для покращення якості аналітичних досліджень має використання систем автоматизованого аналізу та цифрових платформ бізнес-аналітики (Business Intelligence).

Такі технології забезпечують збір, обробку та візуалізацію великого обсягу інформації, надаючи можливість проводити глибокий багатофакторний аналіз у реальному часі. Це, своєю чергою, підвищує достовірність прогнозних оцінок і дозволяє формувати ефективні управлінські сценарії.

Менеджери, що впроваджують зазначені підходи у практику управління витратами, отримують змогу впливати на функціонування операційних процесів у режимі реального часу, що забезпечує високий рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Таким чином, аналіз трансформується з традиційної діагностичної функції у повноцінний елемент стратегічного контролю.

Для того щоб підвищити ефективність аналітичної діяльності доцільно формулювати чітко визначені цілі та завдання аналізу витрат. Їх реалізація має бути спрямована на посилення ролі аналітики, зокрема:

розпізнавання основних джерел нерациональних витрат;

визначення факторів, що впливають на структуру і динаміку операційних витрат.

Схематичне зображення взаємозв'язків між завданнями аналізу витрат і процесом прийняття управлінських рішень доцільно представити у вигляді графічної моделі (рис. 1.6), яка демонструє логіку формування аналітичної інформації та її вплив на ключові функції менеджменту.

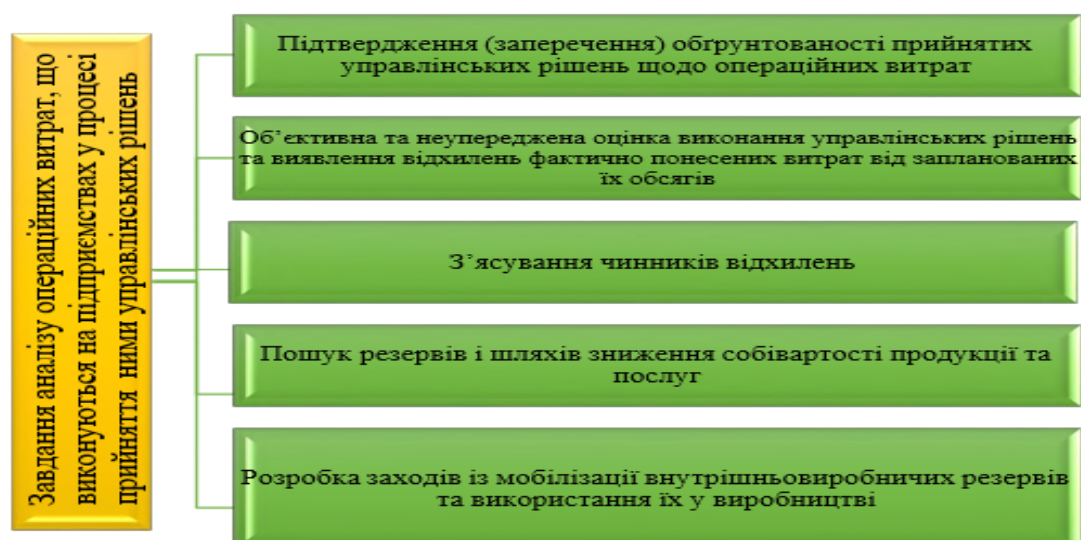


Рисунок 1.6 - Завдання аналізу операційних витрат

Джерело: складено на основі [11с 34]

Представлення змісту та структури операційних витрат промислового підприємства, яке відображає їхню економічну природу, функціональну спрямованість та взаємозв'язки між окремими елементами, подано на рисунку 1.7.

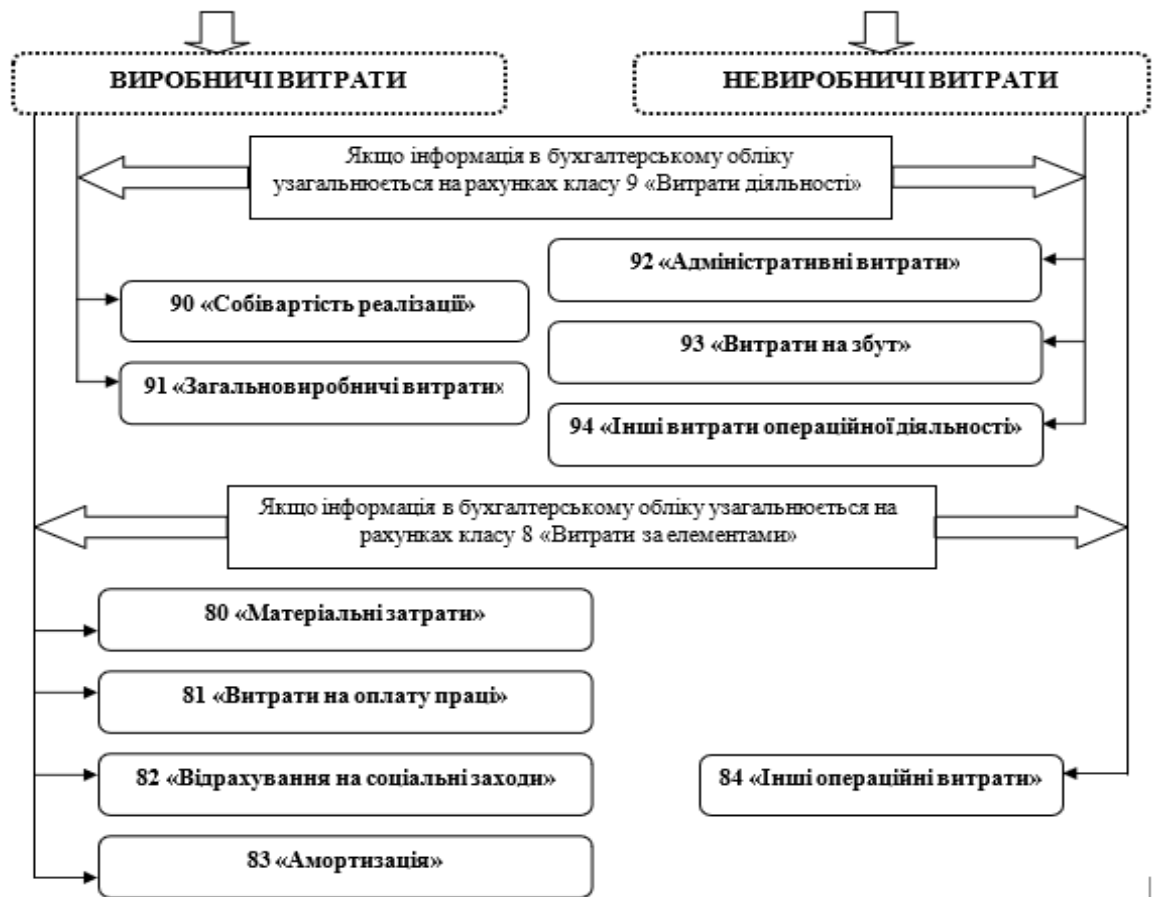


Рисунок 1.7 - Характеристика «операційних витрат» підприємства

Джерело: складено на основі [15]

У контексті досягнення поставлених цілей управління витратами підприємства в практичній площині доцільним є застосування широкого спектра методів аналізу, які дозволяють ефективно оцінити рівень та структуру операційних витрат.

Горизонтальний аналіз орієнтований на визначення змін показників у часі (тобто відхилень у порівнянні з попередніми періодами або з плановими орієнтирами), що дає змогу виявити тенденції розвитку витратної бази.

Вертикальний аналіз, у свою чергу, дозволяє оцінити питому вагу окремих елементів витрат що є критично важливим для формування цілей управління, планування собівартості продукції, прогнозування цінової політики та розроблення заходів з оптимізації ресурсного забезпечення.

До основних завдань, які вирішуються, належать:

порівняння фактичних витрат із запланованими показниками;

побудова структурної моделі ;

вплив окремих елементів витрат .

Цей підхід дозволяє не лише деталізувати собівартість продукції, робіт чи послуг, а й сформувати інформаційну базу для виявлення резервів зниження витрат та підвищення ефективності виробничого процесу.

Особливу увагу сучасна аналітична практика приділяє дослідженню питомої ваги окремих елементів витрат.

Особливу увагу сучасна аналітична практика приділяє дослідженню питомої ваги окремих елементів витрат.

У прикладних дослідженнях наголошується на необхідності підвищення оперативності аналізу. Це передбачає мінімізацію періоду між формуванням звітної інформації та її обробкою, а з іншого – переорієнтацію з традиційного аналізу звітних даних на оперативне оцінювання ситуацій, що виникають у процесі поточної господарської діяльності. Крім того, одним із важливих аспектів сучасного підходу є вивчення потенційних внутрішніх резервів .

1.3Сутність управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств

Управлінська практика демонструє тенденцію до формування міждисциплінарних аналітичних груп, до складу яких входять економісти, маркетингологи, логісти, технологи, юристи, фінансисти тощо. Їх спільна аналітична діяльність забезпечує комплексне бачення витратних процесів . Крім економічного аналізу, увага приділяється інтеграції його результатів із системами управлінського обліку, маркетинговими дослідженнями, фінансовим аудитом і ревізіями. Використання синтетичних та аналітичних інструментів різного рівня дозволяє сформувати цілісну картину операційної діяльності підприємства, що є запорукою досягнення високих економічних результатів та сталого розвитку.

У сучасному конкурентному середовищі ключовим чинником забезпечення сталого функціонування та розвитку суб'єктів господарювання виступає ефективне здійснення операційної діяльності. Саме результативність основної діяльності підприємства безпосередньо впливає на його здатність адаптуватися до ринкових змін, задовольняти попит споживачів та формувати позитивні фінансово-економічні результати.

У контексті управлінського підходу ефективність розглядається як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів, що дозволяє визначити раціональність функціонування операційної системи.

Щоб підвищити ефективність підприємства мають орієнтуватися на:

диверсифікацію асортименту продукції відповідно до зміни споживчих уподобань;

раціональне використання потенціалу (енергетичного, трудового, фінансового);

удосконалення логістичних і збутових механізмів.

Виконання цих завдань створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства .

До цих показників відносять:

операційний прибуток;

коефіцієнт витратомісткості продукції;

продуктивність праці.

Так, на рисунку 1.8 представлено узагальнену схему, яка ілюструє взаємозалежність між витратами, результатами діяльності та показниками продуктивності, що в комплексі формують загальну оцінку операційної ефективності підприємства.

« Ефективність » трактується з різних позицій, що зумовлено міждисциплінарним характером цього феномену та широтою його застосування у практиці господарювання.



Рисунок 1.8 - Взаємозв'язок між показниками які характеризують результативність операційних систем

Джерело: складено на основі [16, с. 112]

Ефективність розглядають як співвідношення між досягнутими результатами та зусиллями (ресурсами), витраченими на їх досягнення. У цьому контексті ефективність постає як інтегральна характеристика діяльності, що поєднує цільову орієнтованість і ощадливе використання обмежених ресурсів. Таким чином, поняття ефективності тісно пов'язується з економічною доцільністю та результатом управлінських дій.

Послідовність ключових етапів розроблення такої стратегії показано на рисунку 1.9.

Проводячи аналіз різних дослідників можна виокремити низку характерних ознак цієї економічної категорії:

раціональність – економне використання ресурсів з метою досягнення максимального результату;

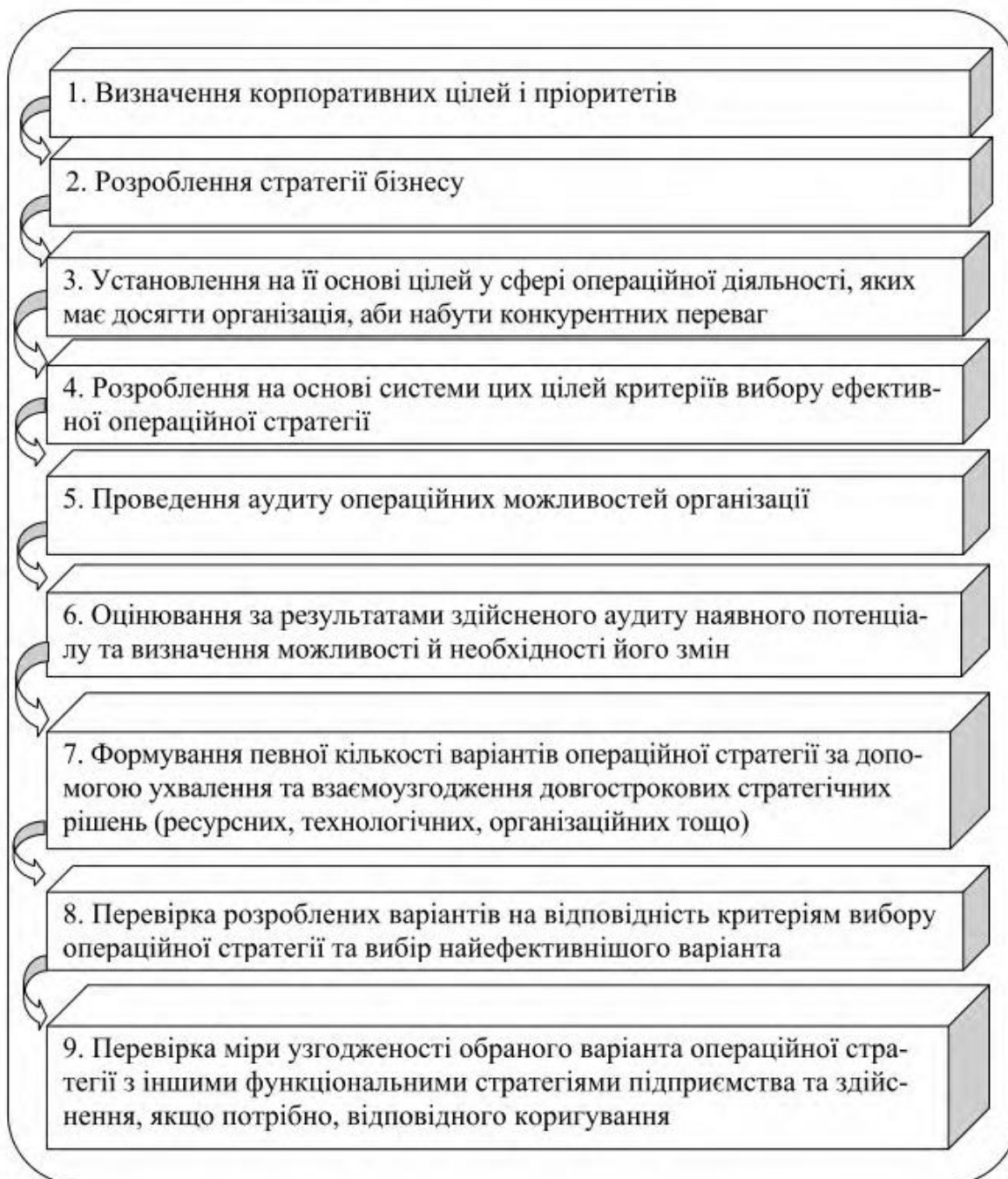


Рисунок 1.9 - Етапи, що відбуваються у ході процесу розроблення операційної стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [12, с.12]

– наявність конкретного вимірюваного результату, який відображає цінність виробленої продукції чи наданих послуг;

порівняльність здатність ефективності до оцінювання через порівняння фактичних результатів із запланованими, нормативними чи еталонними значеннями, а також через співвідношення витрат і результатів [17].

Важливою складовою наукового підходу до аналізу ефективності є класифікація показників, за допомогою яких вона вимірюється. Деякі

економісти-дослідники [26–28] пропонують об'єднувати показники ефективності у групи:

Таким чином, ефективність розглядається не лише як статичний результат, а як динамічна характеристика, що формується протягом певного періоду господарської діяльності.

Для системного управління доцільним є використання циклічної моделі, яка передбачає безперервність процесу моніторингу, аналізу, оцінки, прийняття рішень та їх реалізації представлена на рисунку 1.10.

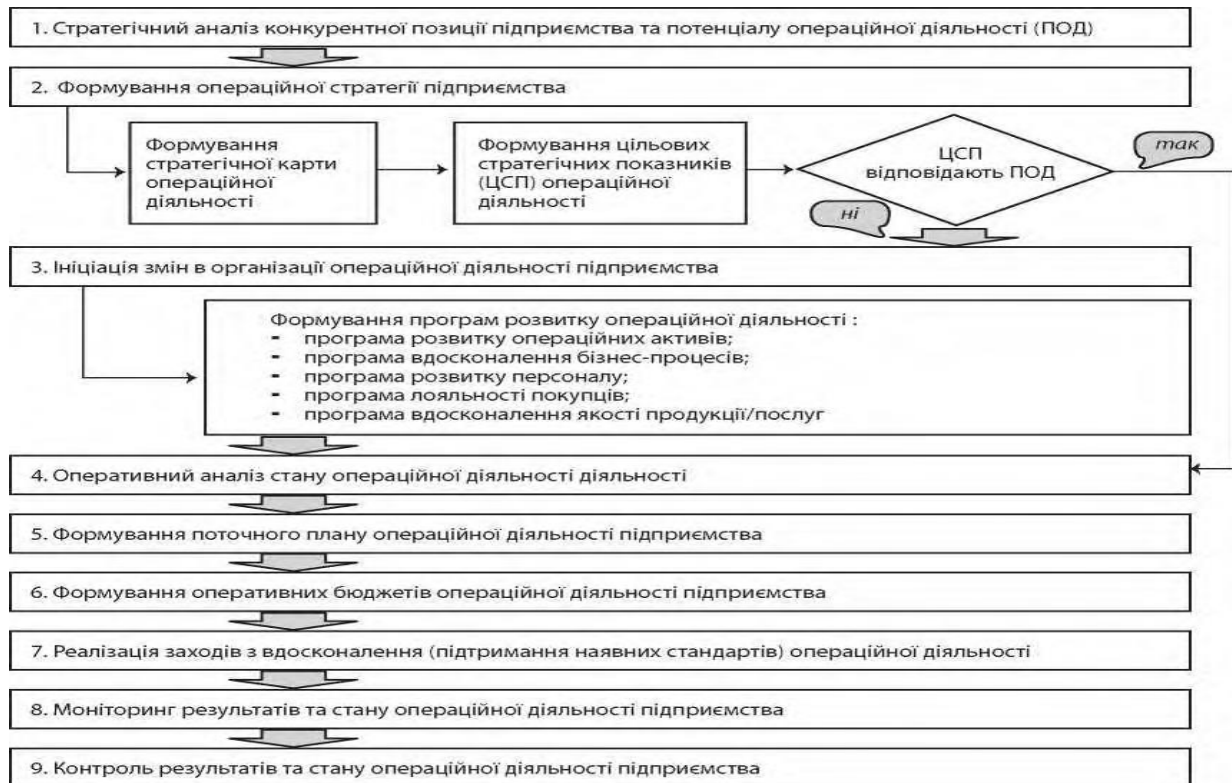


Рисунок 1.10 - Модель керування операційної діяльності

Джерело: складено на основі [17]

В науковій літературі виокремлюють низку підходів що формуються на основі різних трактувань змісту цієї категорії. Значна частина дослідників розглядає ефективність крізь призму системи показників, які дають змогу охарактеризувати як результативність так і рівень досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Ще один підхід акцентує увагу на витратних параметрах, зокрема на обчисленні таких узагальнюючих показників, як рентабельність.

На основі узагальнення наукових підходів та практичних напрацювань у цій сфері можна виокремити чотири концептуальні підходи до побудови такої системи [17]:

Ресурсний підхід - базується на зіставленні отриманого економічного ефекту з вартісною оцінкою виробничих ресурсів, що були залучені у процесі створення продукту або надання послуг. Цей підхід дозволяє оцінити віддачу від вкладених ресурсів.

Витратний підхід - орієнтується на порівняння результату з поточними витратами, які понесене підприємство для його досягнення. Такий підхід широко використовується у практиці стратегічного та оперативного управління.

Ресурсно-витратний підхід – передбачає врахування як обсягу та структури залучених ресурсів і розміру фактично здійснених витрат, що забезпечує ширше охоплення факторів, які впливають на ефективність діяльності.

Цільовий підхід полягає у зіставленні фактично досягнутих результатів із заздалегідь встановленими цільовими параметрами, причому обидві величини вимірюються у співставних одиницях. Цей підхід забезпечує відповідність результату поставленим стратегічним чи оперативним завданням підприємства.

Важливу роль у забезпеченні належного рівня ефективності відіграє етап планування, на якому визначаються пріоритети розвитку . Варто враховувати складність як самої побудови системи управління ефективністю, так і забезпечення її гнучкості, адаптивності .

2.1 Техніко-економічна характеристика «***»

«*** » є одним із провідних представників агропромислового комплексу , що спеціалізується на виробництві високоякісної продукції птахівництва.

Попри відносно короткий період функціонування на ринку, підприємство впевнено зарекомендувало себе як конкурентоспроможний виробник із сучасною інфраструктурою та інноваційним підходом до організації виробничих процесів.

У структурі підприємства функціонують три спеціалізовані птахо комплекси, що розташовані у населених пунктах, які забезпечують масштабне виробництво продукції та стабільну логістику в межах регіону.

Основним напрямом діяльності компанії є вирощування птиці та виробництво птахівницької продукції.

Вона відповідає сучасним стандартам якості та безпечності, передбачених національним і європейським законодавством.

Зокрема, підприємство дотримується положень: нормативів ДСТУ.

З метою підвищення продуктивності виробничих процесів та мінімізації витрат, активно впроваджує інформаційні технології та автоматизовані системи управління виробництвом.

Автоматизація дозволяє оперативно контролювати ключові параметри діяльності, оптимізувати процеси вирощування птиці, а також удосконалити логістичну і збутову політику підприємства.

Основні напрями діяльності систематизовано та відображено на рис. 2.1

.



Рисунок 2.1 - Основні напрями діяльності «*»**

Джерело: складено автором

Діяльність «***» демонструє поступовий перехід від первинної організаційної структури до комплексного агропромислового виробництва, з орієнтацією на інноваційний розвиток та ресурсну самодостатність.

Основні етапи трансформації підприємства можна умовно класифікувати за хронологічним принципом із виокремленням ключових векторів модернізації.

Підприємство здійснило суттєву реорганізацію структури виробництва, зосередивши стратегічний акцент на розвитку агропромислового напрямку. Такий підхід відповідав загальнонаціональній тенденції до інтеграції аграрного сектора у промислові ланцюги створення доданої вартості, що відповідає положенням Державної стратегії регіонального розвитку України.

Було здійснено реконструкцію пташників №2 та №3, а також ініційовано проєктування комбікормового заводу. У наступні роки підприємство активно нарощувало виробничі потужності:

Здійснено впровадження автоматизованої системи управління мікрокліматом у пташниках (температурний режим, вентиляція, кормоподача), що відповідає санітарним та ветеринарним вимогам згідно з ДСТУ ISO 22000;

Проведено інженерну розвідку території для розміщення комбікормового виробництва, паралельно запроваджено систему відеоспостереження для контролю за станом біо безпеки;

Здійснено монтаж обладнання на комбікормовому заводі, розроблено

технологічну схему процесів гранулювання корму та екструзії сої як джерела високо протеїнових компонентів.

Підприємство зосередило зусилля на розбудові власної сировинної бази та виробничого циклу:

Розпочато залучення земельних ресурсів для реалізації посівної кампанії, а також здійснено оновлення парку сільськогосподарської техніки;

Розширено виробництво бройлерної продукції, введено в експлуатацію птахо комплексу , проведено первинну реконструкцію птахо комплексу . Цього ж року підприємство вперше самостійно реалізувало повний цикл посівної кампанії.

Завершено формування вертикально-інтегрованої структури підприємства шляхом:

будівництва нових пташників №4 та №5 ;

встановлення технологічного обладнання для післязбиральної обробки зерна (сушіння, зберігання);

монтаж зерносховищ елеваторного типу, що дозволило забезпечити належну логістику та зберігання урожаю відповідно до вимог ДСТУ 3768:2019.

Поступова еволюція демонструє класичну модель інституційного розвитку агропромислового підприємства — від базового виробництва до інтегрованого багатофункціонального комплексу.

Орієнтація на інноваційність, модернізацію технічної бази та забезпечення повного виробничого циклу є стратегічно виправданими в умовах ринкової економіки України.

У подальшому це дозволяє підприємству не лише стабілізувати показники діяльності, та утверджувати позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках агро продукції.

Показники діяльності «***» за 2022-2024 рр.

Назва показника	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Абсолютна зміна (+, -)	
				2023/2022	204/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23740,3	31444,4	38427,4	7704,1	6983,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28950,2	30986,3	36369,8	2036,1	5383,5
Інші операційні витрати	2350,4	3114,7	2995,1	764,3	-119,6
Разом витрати	31300,6	34 101,0	39364,9	2800,4	5263,9
Фінансовий Результат до оподаткування	-7560,3	-2656,6	-937,5	4903,7	1719,1
Чистий прибуток (збиток)	-7560,3	-2656,6	-937,5	4903,7	1719,1

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Упродовж 2022–2024 року демонструвало позитивну тенденцію зростання обсягів чистого доходу від реалізації і послуг.

Згідно з даними фінансової звітності підприємства, у 2023 році цей показник зріс на 7,7 млн грн, що відповідає приросту на 3,2% у порівнянні з попереднім роком.

У 2024 році темпи зростання посилилися чистий дохід збільшився ще на 6,98 млн грн, тобто на 22,2% порівняно з 2023 роком.

Це говорить про активізацію реалізаційної діяльності «***» та збільшення попиту на продукцію .

При збільшенні чистого доходу і збільшується собівартість реалізованої продукції.

У 2023 році цей показник зріс на 28,95 млн грн (або 7,0%).

А у 2024 році на 17,4%.

Така динаміка пояснюється не лише нарощенням обсягів виробництва, але й зростанням витрат на сировину, енергоносії, оплату праці .

У структурі витрат також відбулися значні зміни. Інші операційні

витрати у 2023 році збільшилися на 764,3 тис. грн (на 32,5%) . Це пов'язано з інтенсифікацією господарської діяльності та модернізаційними процесами.

У 2024 році відбулося незначне зниження цього показника - на 119,6 тис. грн (-3,8%) .

Це може свідчити про оптимізацію витратної частини підприємства.

Витрати за аналізований період постійно зростала: на 2,8 млн грн у 2023 році та на 5,26 млн грн у 2024 році.

У 2022 році підприємство зазнало збитку в розмірі 7,56 млн грн.

У 2023 році розмір збитку зменшився на 4,9 млн грн (-64,9%) .

У 2024 році розмір збитку зменшився ще на 1,72 млн грн (-64,7%).

Загальне скорочення суми збитків в 2024 році порівняно з 2022 роком становить у понад 8 разів, що є позитивною динамікою і вказує на ефективність антикризових заходів, впроваджених менеджментом підприємства.

Варто зауважити, що ще у 2022 році, згідно було затверджено стратегічний план розвитку. Головним завданням якого стало впровадження вертикально-інтегрованої моделі управління виробництвом. Така модель передбачає повний замкнутий цикл: вирощування кормових культур, виробництво комбікормів, відгодівля бройлерів, забій, переробка м'ясної продукції та її реалізація на вітчизняному ринку.

У 2022–2024 році підприємство продовжувало реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти.

Зокрема, було розпочато будівництво забійного цеху, здійснювалися роботи з реконструкції наявних птахо-комплексів, оновлення технічного парку та розширення активів, необхідних для збільшення виробничих потужностей.

Паралельно підприємство вивчало можливості нарощування частки ринку, удосконалення логістичних процесів та посилення присутності в суміжних галузях АПК.



Рисунок 2.2 – Основні складові комплексу виробництва продукції « * »**

Джерело: складено автором

Підсумовуючи результати фінансово-господарської діяльності у 2022–2024 роках, можна зробити висновок про тенденцію оздоровлення фінансового стану, яка супроводжувалася помітним зростанням доходів, частковим зменшенням збитковості, модернізацією виробничої інфраструктури та впровадженням стратегічних рішень.

Загальний підхід до формування вертикально-інтегрованої моделі дозволяє підприємству зберігати стабільність і конкурентоспроможність в умовах мінливого аграрного ринку.

2.2 Діяльність «* » у контексті соціальної відповідальності, інноваційного розвитку .**

«***» позиціонує себе як суб'єкт господарювання, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю.

У напрямі інноваційного розвитку підприємство постійно впроваджує новітні технології, проводить дослідницько-експериментальні заходи у сфері сільського господарства та комбікормової промисловості. Важливою складовою стратегічного розвитку є обмін досвідом з провідними

зарубіжними компаніями. Такий підхід дозволяє запроваджувати найкращі світові практики в аграрний сектор України.

Окрім основної діяльності, надає інші послуги як юридичним, так і фізичним особам. До переліку таких послуг входить:

- агротехнічна підтримка;

- транспортні перевезення різного характеру та складності.

Компанія має технічну можливість виконання перевезень:

- великогабаритних та нестандартних вантажів;

- крихких або вибагливих до умов транспортування продуктів;

- товарів, що потребують дотримання спеціального мікроклімату.

Для постійних клієнтів діє індивідуальний графік логістичного обслуговування та система знижок, що сприяє формуванню лояльних партнерських відносин.

З метою дотримання санітарних норм усі транспортні одиниці регулярно проходять профілактичну обробку відповідно до державних вимог санітарного законодавства.

Організаційна модель управління підприємства орієнтована на чітку взаємодію між усіма структурними елементами. Особливу увагу керівництво приділяє кадровій політиці. Такий підхід сприяє ефективній реалізації стратегічних цілей підприємства відповідно до норм Господарського кодексу України.

Виробництво комбікормів здійснюється із суворим дотриманням технологічних вимог, що базуються на стандартах ДСТУ 7168:2010 «Корма комбіновані. Загальні технічні умови». Виробничий процес повністю автоматизований, що забезпечує точне дотримання рецептур, балансування складу кормів та збереження їх поживної цінності. Продукція випускається у формі гранул або розсипного корму залежно від цільового призначення.

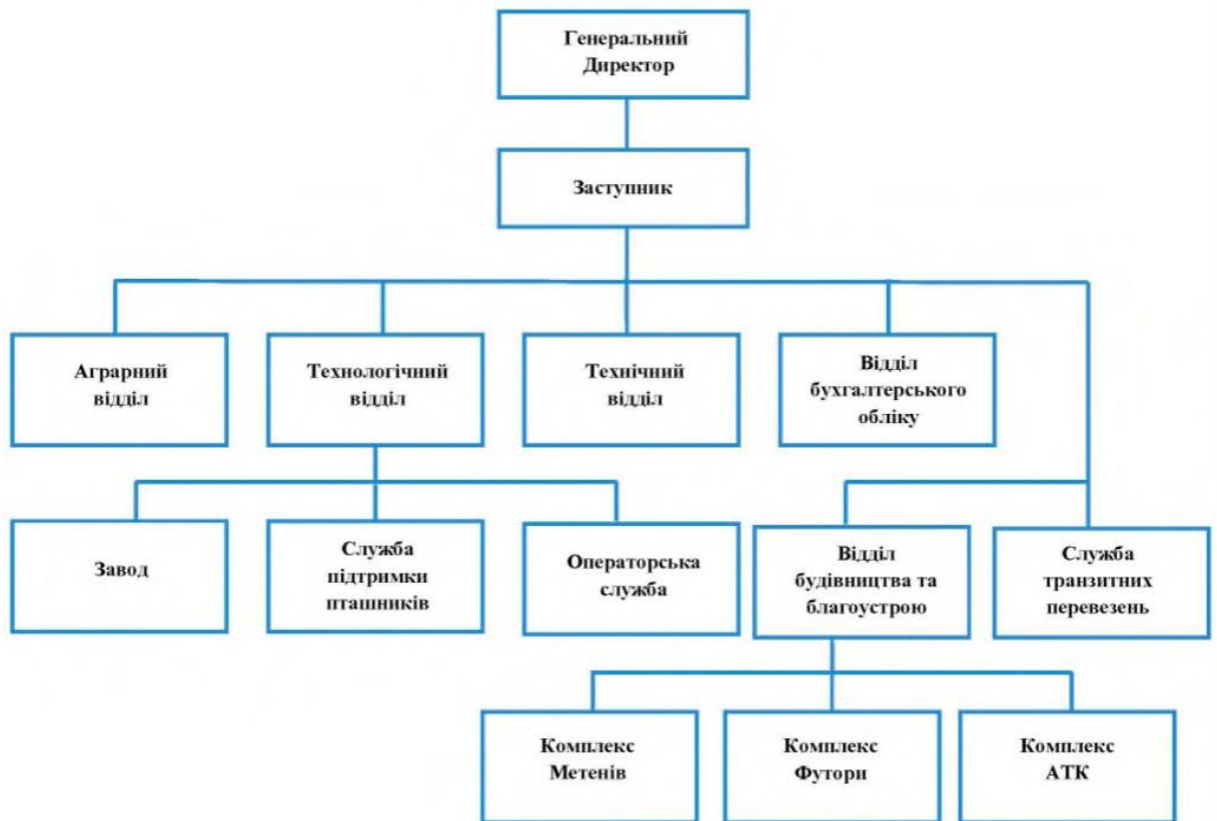


Рисунок 2.3 - Організаційна структура «*»**

Джерело: складено автором

Одним із ключових напрямів маркетингової стратегії «***» є впровадження принципів клієнто-орієнтованості, які полягають у створенні гнучких та взаємовигідних умов співпраці з партнерами. Компанія прагне максимально адаптуватися до запитів споживачів. Це відповідає сучасним тенденціям персоналізованого сервісу в агропромисловій сфері.

Підприємство надає широкий спектр супровідних послуг, зокрема:

консультаційний супровід з питань придбання, зберігання й використання продукції;

логістичне обслуговування з використанням власного автотранспортного парку;

гнучку систему постачання, орієнтовану на запити клієнта.

Завдяки наявності власного автопарку підприємство забезпечує оперативну доставку продукції. Це позитивно впливає на дотримання термінів постачання та знижує логістичні витрати партнерів. Такий підхід відповідає принципам європейської практики обслуговування в аграрному секторі та узгоджується з положеннями Законів України.

Таким чином, «***» демонструє приклад ефективного функціонування підприємства агропромислового комплексу. Це дає змогу поєднувати інноваційні підходи, соціальну відповідальність та ринкову адаптивність.

Орієнтація на потреби клієнтів, розвиток внутрішньої інфраструктури й високий рівень кадрового потенціалу що створює основу для сталого зростання підприємства та зміцнення його позицій на регіональному й національному рівнях.

У структурі господарської діяльності провідне місце займає зерновий напрямок, що формує основу агропромислового потенціалу.

Зерно-промисловий комплекс включає низку взаємопов'язаних елементів: вирощування зернових культур, заготівлю врожаю та його первинну переробку. До переліку основних культур, що обробляються на підприємстві, належать пшениця (*Triticum aestivum*), кукурудза (*Zea mays*) та соя (*Glycine max*), які мають високий попит і відповідають пріоритетним напрямкам розвитку агросектору, визначеним у Державній цільовій програмі розвитку сільського господарства України.

До технологічного ланцюга входять такі ключові етапи:

основна та передпосівна обробка ґрунту;

агротехнічний догляд (ущільнення ґрунту, міжрядна обробка);

фіто-санітарний моніторинг і захист посівів від хвороб, шкідників і бур'янів;

своєчасне збирання врожаю.

Технологічні регламенти розробляються з урахуванням положень ДСТУ 4964:2008 «Технологія вирощування зернових культур. Загальні вимоги», а також адаптуються до агро-кліматичних умов Західного регіону України, де здійснюється діяльність .

У процесі планування технології вирощування велику увагу приділяється агроекологічним вимогам окремих культур і сортів. Фахівці підприємства проводять локальні дослідження агрофізичних та агрохімічних характеристик ґрунтів, а також адаптаційний добір сортів відповідно до шкідників і хвороб, потенціалу врожайності. З огляду на це формується система адаптивного землеробства, що відповідає принципам екологічно збалансованого сільського господарства .

Для обґрунтування ефективності виробництва важливим є аналіз витрат за статтями калькуляції. Зокрема, повна собівартість вирощування ярої пшениці у 2024 році склала 4 939,86 тис. грн.

Деталізація структури витрат (див. рис. 2.4) дозволяє ідентифікувати найбільш витратні елементи — витрати на сіння, засоби захисту рослин, оплату праці тощо.

Такий аналіз є основою для оптимізації ресурсів і підвищення рентабельності продукції.

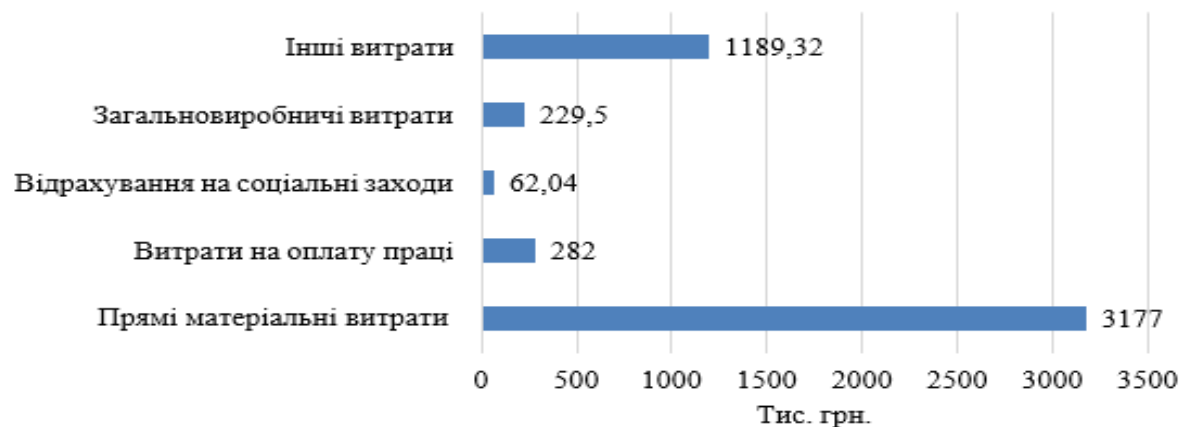


Рисунок 2.4 – Складові повної собівартості пшениці «*»**

Джерело: складено автором

У 2024 році виробнича собівартість вирощування ярої пшениці на підприємстві склала 3 750,54 тис. грн. Повна собівартість, що включає також загальновиробничі, адміністративні та інші витрати, становила 4 939,90 тис. грн.

Велику частку у структурі витрат займають матеріальні витрати. Вони становили 3 177,0 тис. грн. Це приблизно 64,3 % від загальної суми повної собівартості. Цей показник свідчить про значну частку витрат на такі ресурси, як насіння та інші.

Розподіл собівартості показано на рис. 2.5. Це демонструє пропорційність витрат за економічними статтями, відповідно до методології бухгалтерського обліку витрат у сільському господарстві.

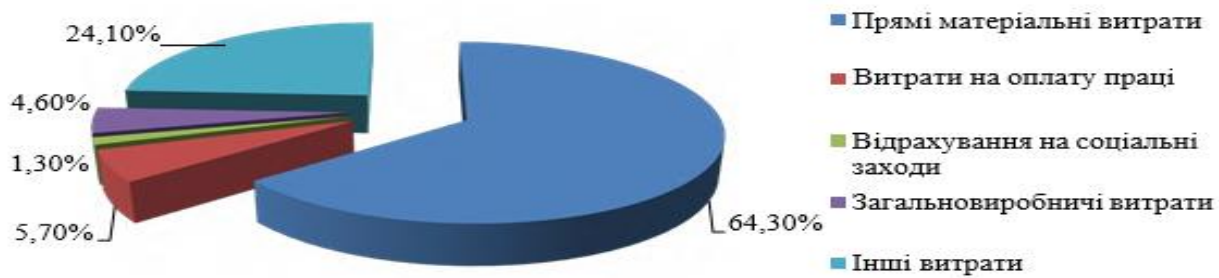


Рисунок 2.5 – Структура собівартості пшениці ярої у 2024 році « * ».**

Джерело: складено автором

Наявність повної калькуляції дозволяє підприємству здійснювати стратегічний облік, визначати критичні точки ефективності та формувати ціноутворення на ринку збуту зернової продукції.

Аналіз економічних показників діяльності у 2024 році засвідчує, що вирощування пшениці ярої супроводжується значною питомою вагою прямих матеріальних витрат .

Вони які становили 3 177,0 тис. грн, або 64,3 % від загальної суми повної собівартості (4 939,9 тис. грн).

Така структура витрат є типовою для культур, що вирощуються за інтенсивними технологіями, які передбачають підвищене ресурсне навантаження.

Суттєву частину витрат 24,1 % становлять інші витрати. Вони включають в амортизаційні нарахування , логістичні витрати, та інші виробничі витрати.

Залишкова частка у структурі собівартості 11,6 % .

Змістовна деталізація структури прямих витрат на виробництво показана на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура матеріальних витрат «*», при виробництві пшениці ярої у 2024р.**

Джерело: складено автором

До цієї групи витрат входять:

засоби захисту рослин, які забезпечують ефективний фітосанітарний захист культур від бур'янів, шкідників та збудників хвороб;

мінеральні добрива, що забезпечують збалансоване живлення рослин відповідно до розроблених агрохімічних карт полів;

паливно-мастильні матеріали, необхідні для забезпечення функціонування сільськогосподарської техніки на всіх етапах технологічного процесу.

Такий рівень деталізації витрат є важливим інструментом внутрішньогосподарського контролю, що дозволяє ідентифікувати точки найбільшого ресурсного навантаження й приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації.

Відповідно до аналітичних даних (рис. 2.6), у 2024 році найбільшу питому вагу в структурі прямих матеріальних витрат на виробництво ярої пшениці в займали витрати на купівлю міндобрив які становили 79,7 % загального обсягу витрат. Це свідчить про високу інтенсифікацію технологічного процесу та орієнтацію на підвищення врожайності шляхом збалансованого живлення і фіто-санітарного захисту культур.

Другою за обсягом статтею стали витрати на закупівлю насіння та посадкового матеріалу 10,4 %, що вказує на значення генетичного потенціалу сортів для досягнення стабільної продуктивності.

Третє місце у структурі зайняли витрати на паливно-мастильні матеріали, які склали 9,9 %, і відображають енергоємність механізованих операцій на всіх етапах вирощування.

Такий розподіл витрат є типовим для сільськогосподарських підприємств, які впроваджують ресурсно-інтенсивні технології, і відповідає методології управлінського обліку витрат.

Для поглиблення економічного аналізу доцільно розглянути структуру витрат на вирощування іншої стратегічної культури.

У 2024 році виробнича собівартість кукурудзи, вирощеної « *** », становила 2 673,0 тис. грн, тоді як повна собівартість досягла 3 358,7 тис. грн.

Таким чином, частка виробничих витрат у структурі собівартості була 79,6 % .

Це говорить про аналогічну ресурсну модель до тієї, яка використовується при виробництві ярої пшениці.

Це також підтверджує високий ступінь питомої ваги витрат, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням технологічного процесу.

На рис. 2.7 графічно представлено структуру повної собівартості вирощування кукурудзи на зерно .

Це дасть змогу візуалізувати співвідношення основних статей витрат і провести порівняльну оцінку з іншими культурами.

У контексті економічної оцінки витрат на вирощування кукурудзи на зерно є аналіз структури собівартості продукції, що дозволяє виявити найбільш ресурсоємні складові та обґрунтувати напрями оптимізації витрат.

Згідно з узагальненими аналітичними даними (рис. 2.7), основну частину в структурі загальної собівартості виробництва зазначеної культури становлять прямі матеріальні витрати .

Питома вага яких є 3177,0 тис. грн, що еквівалентно 64,3% від загального обсягу витрат.



Рисунок 2.7 – Структура повної собівартості кукурудзи на зерно у 2024 р., тис. грн. « * »,**

Джерело: складено автором

Суттєвими за розміром залишаються також інші операційні витрати. Вони у структурі витрат на виробництво кукурудзи становлять 24,1%.

Разом із цим, у загальному обсязі витрат 11,6% припадає на інші статті витрат, зокрема: оплату праці персоналу, обов'язкові нарахування на соціальне страхування згідно з чинним законодавством.

Більш детальний розподіл прямих матеріальних витрат, які формують собівартість виробництва кукурудзи на зерно, показано на рис. 2.8.

Таким чином, переважна частка в структурі витрат свідчить про високу залежність виробництва кукурудзи на зерно від матеріальних ресурсів, що зумовлює необхідність їх раціонального використання та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Аналіз подібної структури витрат є важливим інструментом при формуванні цінової політики підприємства, обґрунтуванні управлінських рішень .

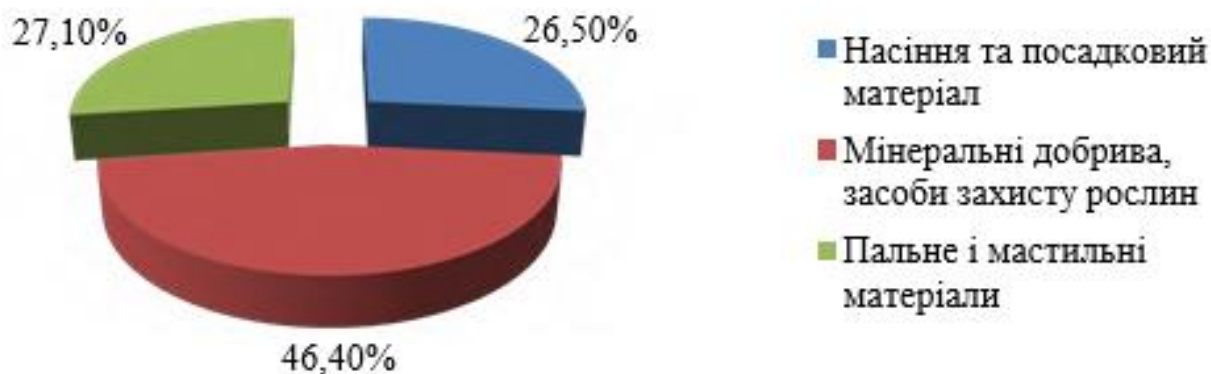


Рисунок 2.8 – Структура матеріальних витрат «*», при виробництві кукурудзи на зерно у 2024 р.**

Джерело: складено автором

На другому місці за обсягом витрат знаходилися витрати на паливно-мастильні матеріали, які становили 27,1%.

Ця частина витрат зумовлена механізованим характером виконання основних сільськогосподарських робіт та потребою в забезпеченні мобільності технологічних процесів.

Третє місце посіли витрати на закупівлю насіння та посадкового матеріалу – їх питома вага дорівнювала 26,5%.

Така структура відповідає вимогам інтенсивного землеробства, орієнтованого на отримання високих врожаїв при раціональному використанні ресурсів.

Окрему увагу заслуговує аналіз повної собівартості виробництва кукурудзи на зерно в.

Згідно з розрахунковими даними, виробнича собівартість вирощування культури у звітному періоді становила 2673,0 тис. грн.

При цьому повна собівартість, яка включає як виробничі витрати, так і інші витрати.

Таким чином, частка витрат безпосередньо на виробництво продукції в структурі повної собівартості склала 79,6%, що є показником високого рівня затрат на первинному етапі формування вартості продукції.

Така тенденція свідчить про значну ресурсну складову в собівартості продукції та потребує ретельного економічного моніторингу з метою пошуку резервів.

Рисунок 2.9 наочно ілюструє структуру повної собівартості виробництва кукурудзи на зерно, розкриваючи співвідношення між основними її елементами. Відповідна візуалізація сприяє глибшому розумінню витратної моделі підприємства та дозволяє ідентифікувати найзатратніші напрямки.

Загалом, аналіз структури матеріальних витрат і собівартості виробництва кукурудзи на зерно є ключовим елементом економічного обґрунтування доцільності використання ресурсів, планування виробничої діяльності та забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності агропідприємства.

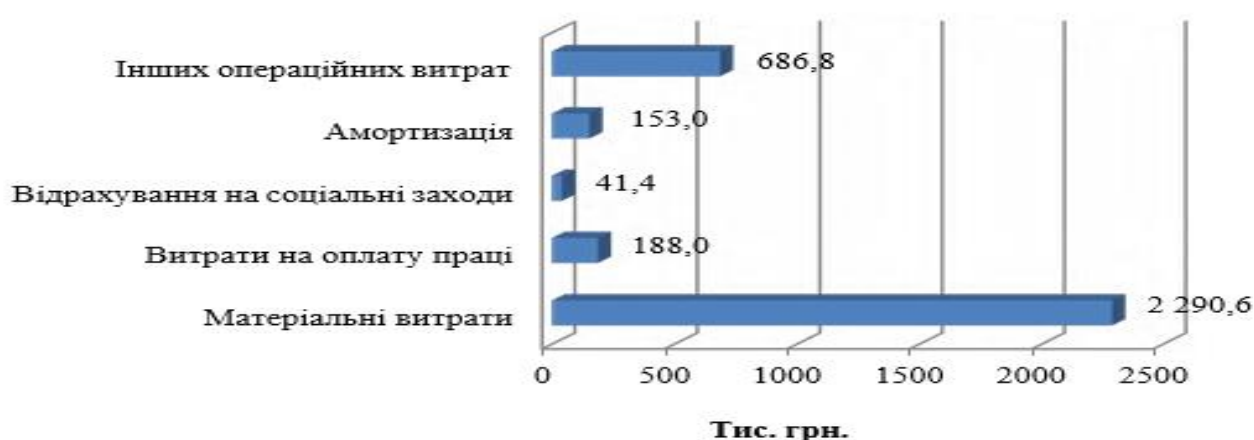


Рисунок 2.9 –Повна собівартість кукурудзи «* », на зерно у 2024 р., тис. грн.**

Джерело: складено автором

В 2024 році в структурі повної собівартості вирощування кукурудзи на зерно в найбільші витрати припали на матеріальні ресурси, що становили 2290,6 тис. грн.

Цей показник є свідченням домінуючої ролі матеріальних витрат у формуванні загальної вартості виробництва, що є типовим для високотехнологічного аграрного виробництва.

У табл. 2.2 представлено результати розрахунку урожайності основних сільськогосподарських культур.

Розрахунок урожайності сільськогосподарських культур « * »**

Роки	Площа, га	Вироблено продукції, ц	Урожайність, ц/га
Пшениця яра			
2022	123,6	6489,0	52,5
2023	125,0	6450,0	51,6
2024	116,0	5811,6	50,1
Кукурудза на зерно			
2022	102,1	7014,3	68,7
2023	104,0	7768,8	74,7
2024	111,4	5703,7	51,2

Джерело: складено автором

Аналіз показників урожайності є важливою складовою економічної ефективності сільськогосподарської діяльності, оскільки саме рівень продуктивності культур безпосередньо впливає на обсяг валової продукції та економічну доцільність витрат.

Отримані результати слугують основою для подальших розрахунків економічної ефективності виробництва, визначення рівня прибутковості, рентабельності та формування стратегії розвитку агропідприємства.

На основі даних, наведених у таблиці 2.2, простежується чітка тенденція до зниження урожайності ярої пшениці у *** протягом 2022–2024 років. Зокрема, загальне зменшення продуктивності цієї культури за вказаний період склало 4,6%, що може свідчити як про несприятливі погодні умови, так і про можливі зміни у технологіях вирощування чи зниження рівня ресурсного забезпечення агро процесів.

Урожайність кукурудзи на зерно демонструвала коливання.

У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось зростання на 6 центнерів з гектара, що еквівалентно 8,7% приросту.

Однак у 2024 році урожайність кукурудзи на зерно зазнала суттєвого скорочення на 23,5 ц/га, що становить 31,5% у відносному вираженні. Подібне зниження є прямим наслідком несприятливих природно-кліматичних умов, зокрема посушливого періоду вегетації, що негативно вплинуло на формування врожаю.

Така ситуація була характерною не лише для , а й для значної частини аграрних підприємств України у 2024 році, що підтверджується

статистичними даними Державної служби статистики України та звітами Мінагрополітики.

Графічне зображення динаміки урожайності ярої пшениці та кукурудзи на зерно у 2022–2024 роках представлено на рисунку 2.10.

Візуалізація даних дає змогу чітко прослідкувати зміну рівня продуктивності зазначених культур у часовому розрізі.

Окрім вирощування рослинницької продукції здійснює діяльність у сфері тваринництва, зокрема спеціалізується на вирощуванні бройлерів. Такий вид диверсифікації дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з коливаннями врожайності сільськогосподарських культур, а також сприяє формуванню стабільного грошового потоку. Виробництво м'яса птиці забезпечує додаткову рентабельність та посилює конкурентні позиції господарства в аграрному секторі.

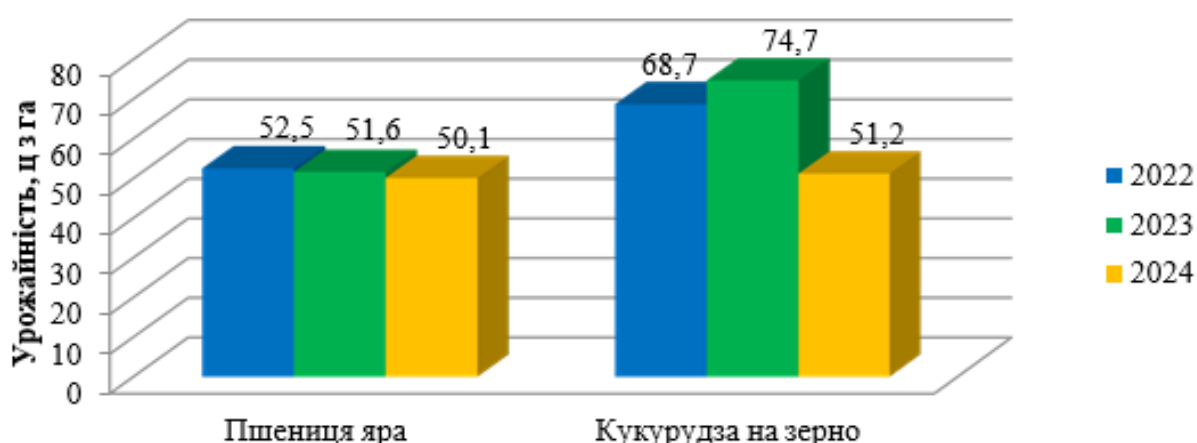


Рисунок 2.10 – Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у «*» 2024 р., тис. грн.**

Джерело: складено автором

На сучасному етапі аграрного розвитку України галузь птахівництва демонструє стабільне зростання, зумовлене як високим внутрішнім попитом, так і експортним потенціалом.

Особливе місце у структурі птахівництва посідає вирощування м'ясного поголів'я, зокрема бройлерів, яке забезпечує швидке обертання капіталу та високу рентабельність виробництва.

Ринок курятини в перебуває у фазі активного розвитку .

Це пояснюється декількома ключовими чинниками: відносно низькою собівартістю виробництва, коротким біологічним циклом вирощування, високим рівнем споживчого попиту на м'ясо птиці, а також дієтичними властивостями продукції. Курятина, зокрема бройлерна.

Одним із визначальних показників ефективності вирощування бройлерів є конверсія корму.

Згідно з сучасними технологічними нормативами, оптимальний показник конверсії становить приблизно 1,6–1,8 кг корму на 1 кг приросту живої маси. Відповідно, чим нижчим є цей коефіцієнт, тим вищою є економічна ефективність виробництва.

Кількісна динаміка поголів'я птиці у протягом 2022–2024 років відображена на рисунку 2.11.

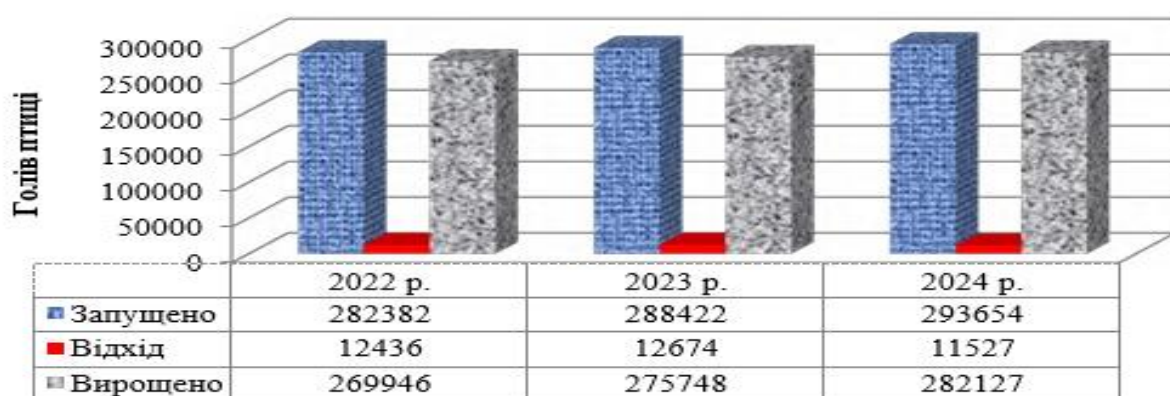


Рисунок 2.11 – Кількість поголів'я птиці за 2022-2024 рік « * »,**

Джерело: складено автором

Графічна візуалізація дає змогу оцінити масштаби виробництва та визначити напрямки інтенсифікації діяльності.

Зростання поголів'я може свідчити про стабільне інвестування у галузь, впровадження інноваційних підходів до годівлі та утримання птиці, а також про ефективну організацію технологічного процесу.

Вирощування бройлерів є стратегічно важливим напрямом, який дозволяє забезпечити додаткові джерела прибутку, знизити сезонні ризики сільськогосподарського виробництва та зміцнити економічну стабільність підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Аналіз динаміки чисельності поголів'я птиці у період 2022–2024 років, представлений на рисунку 2.11, засвідчує стале зростання загального обсягу

птахів. Така тенденція свідчить про розширення виробничих потужностей та активне інвестування в галузь птахівництва.

Однак, у 2023 році відбулося незначне збільшення відходу птиці порівняно з 2022 роком, що може бути пов'язане з несприятливими біологічними чи технічними факторами.

Натомість у 2024 році показник відходу знизився .

Зниження рівня відходу свідчить про якісне поліпшення умов утримання птиці, зокрема впровадження ветеринарно-профілактичних заходів, автоматизованих систем мікроклімату та кормо-водопостачання.

Ефективність технологічного процесу вирощування бройлерів зумовлюється комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких:

Мікроклімат у пташниках, що передбачає оптимальні параметри температури, вологості, вентиляції, інсоляції та якості повітря;

Годівля та водопостачання, які повинні відповідати віковим потребам птиці та базуватись на збалансованих раціонах із врахуванням біологічної цінності кормів;

Профілактика та лікування захворювань, що включає регулярні ветеринарні огляди, вакцинацію, контроль стану здоров'я поголів'я;

Утримання та просторові умови, відповідність яких нормативним показникам (щільність посадки, площа на одну голову) сприяє зниженню стресу та підвищенню приросту живої маси.

Особливу увагу слід приділяти формуванню раціону бройлерів, оскільки потреба у поживних речовинах змінюється залежно від фази розвитку птиці.

Харчові норми для молодняка мають підвищений вміст протеїну, енергії та мінералів, тоді як на завершальному етапі відгодівлі кормова база має сприяти інтенсивному приросту маси. Ці зміни у раціоні наочно проілюстровані на рисунку 2.12.

Рациональне застосування системи годівлі відповідно до вікових потреб птиці дозволяє знизити витрати кормів, підвищити конверсію корму.

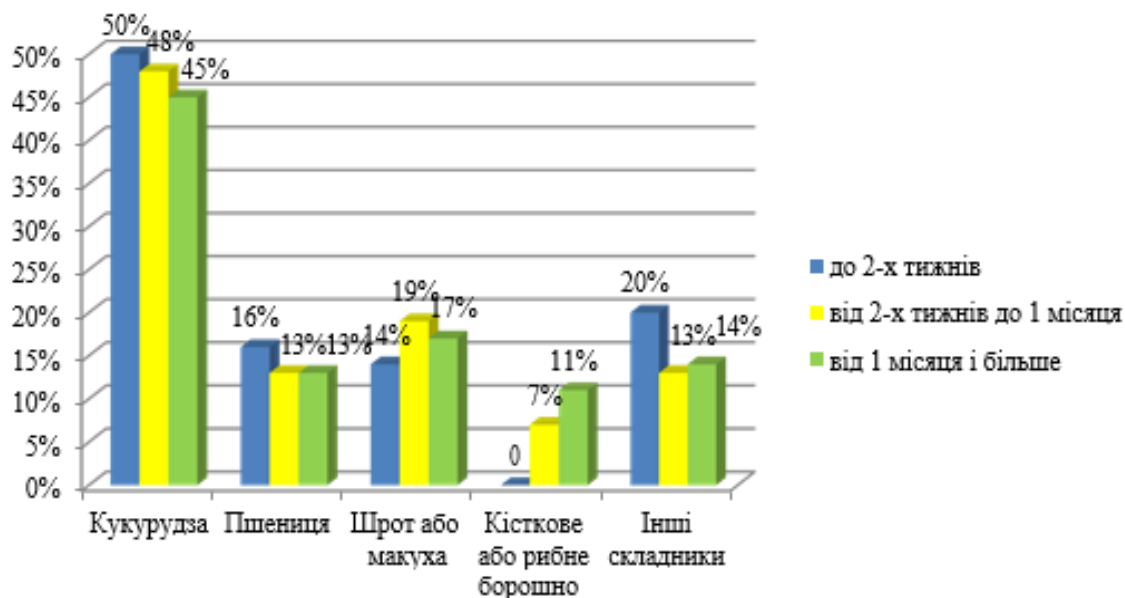


Рисунок 2.12 - Склад харчового раціону бройлерів «* »,**

Джерело: складено автором

Одним із ключових чинників, що впливає на продуктивність бройлерів, є грамотно сформована система годівлі з урахуванням вікових особливостей розвитку птиці.

Як показано на рисунку 2.12, склад кормового раціону зазнає суттєвих змін протягом усього періоду вирощування бройлерів.

Зокрема, у перші два тижні життя птиці раціон характеризується високим вмістом зернових компонентів.

Частка кукурудзи у структурі комбікорму становить близько 50%, що пояснюється її високою енергетичною цінністю, легко засвоюваністю та позитивним впливом на ранній розвиток молодняка.

Пшениця, як другий основний зерновий інгредієнт, також має значну питому вагу, однак з часом її частка, як і частка кукурудзи, поступово зменшується — до 45% на пізніших етапах відгодівлі.

Натомість із віком спостерігається нарощування частки високобілкових і мінеральних компонентів.

Зростає доля кісткового та рибного борошна, що є джерелами легкозасвоюваного протеїну, фосфору та кальцію.

Аналогічна тенденція характерна для включення кормового жиру, трав'яного борошна (як джерела клітковини, вітамінів і хлорофілу) та кормових дріжджів, які виконують роль природного пробіотику та

стимулятора росту.

Збалансування раціону згідно з віковими потребами бройлерів базується на сучасних нормативних документах.

Дотримання таких норм забезпечує ефективне засвоєння поживних речовин, стабільний приріст живої маси, зниження витрат кормів на одиницю продукції, а також зменшення рівня відходу поголів'я.

Таким чином, оптимізація структури кормового раціону на кожному етапі вирощування бройлерів є важливою умовою досягнення високих виробничих результатів та забезпечення рентабельності птахівничого напряму діяльності.

2.3 Аналіз структури операційних витрат та показників ефективності діяльності « * »,**

Економічна ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою обумовлюється рівнем витрат, пов'язаних із здійсненням операційної діяльності.

Саме витратна складова безпосередньо впливає на розмір прибутку, конкурентоспроможність продукції та фінансову стабільність суб'єкта господарювання.

Вивчення структури та динаміки операційних витрат є важливим інструментом управлінського аналізу, що дозволяє виявити найбільш витратні елементи, оптимізувати ресурси та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Доцільним є аналіз витрат операційного характеру із виокремленням основних напрямів використання ресурсів.

Операційні витрати за 2023 рік проілюстрована на рисунку 2.13. Графічне представлення дозволяє візуалізувати питому вагу окремих витратних статей у загальному обсязі витрат.

Аналіз витрат за 2023 рік дає змогу визначити, які саме напрямки операційної діяльності потребують особливої уваги. Зміни у структурі витрат також можуть свідчити про зміну технологічного підходу, модернізацію

виробничих процесів .

Дослідження операційних витрат не лише забезпечує ґрунтовну оцінку ефективності поточної діяльності підприємства, а й формує аналітичну базу для бюджетування та контролю витрат у наступних звітних періодах.



Рисунок 2.13 – Структура операційних витрат « * » у 2023 році**

Джерело: складено автором

Результати аналізу структури витрат за 2023 рік дають змогу зробити висновок про домінування витрат в загальній витратній моделі підприємства. Їх питома вага становила 66,5% від загального обсягу операційних витрат .

Це говорить про високу матеріаломісткість процесу виробництва сільськогосподарської продукції, а також про значну залежність від ресурсного забезпечення.

На другій позиції за обсягом витрат знаходилися витрати на оплату праці . Вони склали 19,0% у структурі операційних витрат.

Це говорить про вагомий внесок трудових ресурсів у виробничий процес, а також про дотримання соціальних гарантій становили 4,2%.

Частка амортизаційних відрахувань у структурі витрат досягла 6,1%, що вказує на використання матеріально-технічної бази .

Витрати на адміністративні послуги, сертифікацію, ветеринарне обслуговування тощо, становили 4,2%.

Такий розподіл витрат відображає специфіку сільськогосподарської діяльності підприємства, де значну частину витрат займають змінні ресурси,

що залежать від обсягів виробництва та природно-кліматичних умов.

У порівняльному аспекті дослідження операційних витрат у наступному періоді — 2024 році — дозволяє простежити зміну акцентів у витратній політиці підприємства, з урахуванням зовнішніх факторів і внутрішніх управлінських рішень. Структура витрат у 2024 році представлена на рисунку 2.14.



Рисунок 2.14 - Операційні витрати « * » у 2024 році**

Джерело: складено автором

Згідно з аналітичними даними (рис. 2), у 2024 році в структурі операційних витрат відбулися помітні зрушення порівняно з попереднім роком. Зокрема, спостерігалось зменшення питомої ваги матеріальних витрат на 1,3 відсоткового пункту .

Водночас зафіксовано зростання частки витрат на оплату праці , що, ймовірно, пов'язано зі змінами в системі оплати праці або переглядом тарифної сітки відповідно до чинного законодавства .

Паралельно з цим спостерігалось підвищення частки нарахувань амортизаційних відрахувань (на 0,1 п.п.), що вказує на дотримання норм Податкового кодексу України .

Незначне збільшення на 0,1 п.п. продемонструвала також частка інших витрат. Тому у їхній внутрішній структурі істотних змін не відбулося — вони залишалися на рівні 4,2% від загальної кількості операційних витрат .

Це вказує на стабільність у витратах непрофільного характеру або таких, що не мають суттєвого впливу на виробничий процес.

Для оцінювання використання основних засобів протягом 2022–2024

років доцільно проаналізувати показники фондівіддачі, які наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники використання основних фондів « * »**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Товарна продукція, тис. грн.	23740,3	31444,4	38427,4	7704,1	6983
Чистий прибуток	-7560,3	-2656,6	-937,5	4903,7	1719,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	8794,3	10868,0	12391,0	2073,7	1523,0
Вартість активної частини основних фондів, тис. грн.	5716,3	7171,9	8425,9	1455,6	1254,0
Фондовіддача основних виробничих фондів	2,70	2,89	3,10	0,19	0,21
Фондовіддача активної частини основних фондів	4,15	4,38	4,56	0,23	0,18
Фондомісткість основних виробничих фондів	0,37	0,35	0,32	-0,02	-0,03
Фондомісткість активної частини основних фондів	0,24	0,23	0,22	-0,01	-0,01
Рентабельність ОФ	-85,97	-24,44	-7,57	61,53	16,87
Рентабельність активної частини ОФ	-132,26	-37,04	-11,13	95,22	25,91

Джерело: складено автором

Аналіз наведених даних свідчить, що у 2024 році показник фондівіддачі як загального обсягу основних засобів, так і їх активної частини демонстрував позитивну динаміку.

Це може бути результатом технічного переоснащення, модернізації устаткування або покращення організації виробництва.

Отже, випереджальне зростання обсягів виробництва свідчить про раціональне їхнє використання, підвищення продуктивності виробничого потенціалу та посилення конкурентоспроможності підприємства.

Така тенденція відповідає завданням підвищення ефективності управління виробничими ресурсами, що передбачені Стратегією розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2027 року.

Упродовж 2022–2024 років спостерігалася тенденція до зниження показника фондомісткості продукції .

Це свідчить про більш раціональне використання основних засобів, що

є позитивним сигналом для інвесторів та свідченням зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Як відомо, фондомісткість визначається як зворотна величина до фондовіддачі, тобто відображає витрати основних засобів.

Зменшення цього показника означає, що на виробництво кожної одиниці продукції витрачається менше основних засобів, що узгоджується з принципами ефективного управління виробничими ресурсами, закріпленими у Законі України .

Фактично, така динаміка є результатом впровадження більш продуктивних технологій, оптимізації виробничих процесів і, можливо, скорочення непродуктивних активів, що дозволяє підприємству досягати вищої результативності при незмінному або помірно зростаючому обсязі основного капіталу.

У табл. 2.4 наведено ключові коефіцієнти, що характеризують прибутковість діяльності у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.4 –

Показники рентабельності « * »у 2022-2024 році**

Показники	2022 рік	2023рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1	2	3	4	5	6
Товарна продукція, тис. грн.	23740,3	31444,4	38427,4	7704,1	6983,0
Операційні витрати	31300,6	34101,0	38427,4	2800,4	4326,4
Рентабельність продажів	-31,8	-8,4	-2,4	23,4	6,0
Чистий прибуток	-7560,3	-2656,6	-937,5	4903,7	1719,1
Рентабельність операційних витрат (гр.3 : гр. 2)	-24,15	-7,79	-2,44	16,36	5,35
Середньорічна сума власного капіталу	32680,0	32122,9	33715,6	-557,1	1592,7
Рентабельність власного капіталу (гр.3: гр. 5)	-23,13	-8,27	-2,78	14,86	5,49
Середньорічна сума активів	42870,1	42159,2	45245,9	-710,9	86,7
Рентабельність активів (гр.3: гр. 7)	-17,64	-6,30	-2,07	11,34	4,23
Середньорічна сума основних фондів та нормованих оборотних коштів	27542,2	28231,2	28201,5	689,0	-29,7
Рентабельність виробництва (гр.3: гр. 9)	-27,45	-9,41	-3,32	18,04	6,09

Джерело: складено автором

На основі аналітичних даних, наведених у таблиці 2.4, можна зробити висновок про наявність позитивної динаміки у зміні показників рентабельності протягом 2022–2024 років.

Незважаючи на те, що вказані показники залишалися від’ємними упродовж усього досліджуваного періоду, що вказує на збитковість

фінансово-господарської діяльності, простежується чітка тенденція до їх поступового покращення.

Таким чином, хоча підприємство ще не вийшло на рівень прибутковості, наявна позитивна тенденція дозволяє очікувати покращення фінансових результатів у найближчій перспективі.

Основним завданням є розробка ефективного плану виходу із зони збитковості, що передбачає комплексну взаємодію між управлінськими, технологічними та ринковими чинниками.

З метою формування стратегічного бачення розвитку підприємства та визначення основних напрямів підвищення його ефективності доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони діяльності товариства.

Таблиця 2.5 –

SWOT-аналіз діяльності « *** »

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Наявність виробничих потужностей із потенціалом модернізації; – Високий рівень кваліфікації частини виробничого персоналу; – Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини; – Досвід функціонування на внутрішньому ринку.	– Незадовільні фінансові результати (від'ємна рентабельність); – Обмежений доступ до зовнішнього фінансування; – Застаріле технологічне обладнання; – Недостатній рівень автоматизації управлінських процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу (зокрема, згідно з Постановою КМУ № 115 від 24.01.2020); – Можливість розширення асортименту продукції; – Участь у програмах енергоефективності; – Залучення іноземних інвестицій та вихід на нові ринки збуту.	– Економічна нестабільність та інфляційні коливання; – Зростання вартості енергоносіїв; – Посилення конкуренції на внутрішньому ринку; – Зовнішні фактори ризику, пов'язані з військовими діями в Україні.

Джерело: складено автором

Висновки SWOT-аналізу дозволяють сформулювати ключові стратегічні напрямки розвитку підприємства:

Оптимізація структури витрат та впровадження ресурсозберігаючих технологій для зниження собівартості продукції.

Модернізація виробничого обладнання з використанням державних програм підтримки та грантових інструментів.

Пошук нових партнерств і вихід на експортні ринки, з урахуванням геополітичної та економічної ситуації.

Зміцнення фінансової дисципліни та залучення зовнішнього фінансування для подолання збитковості.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує наявність у підприємства потенціалу до трансформації та розвитку за умови стратегічного управлінського підходу.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ «*».**

3.1. Методика аналізу та управління ризиками, що впливають на фінансовий стан «*».**

У контексті необхідності підвищення ефективності діяльності та пошуку шляхів нарощування прибутковості підприємства, доцільним є розширення асортименту продукції через впровадження технологічної лінії з виготовлення м'ясних продуктів глибокої переробки.

Зокрема, пропонується організувати на базі виробництва курячих паштетів як інноваційного напрямку у межах бройлерного виробництва.

Паштетна продукція є найбільш із перспективних видів м'ясних консервів, що поєднують високі смакові якості, значну поживну цінність та відносну простоту технології.

Такі вироби характеризуються пастоподібною консистенцією та виготовляються з використанням як високоякісного м'яса, так і менш цінних м'ясних обрізків та субпродуктів.

Основні переваги впровадження виробництва курячих паштетів:

Рациональне використання побічної сировини (печінка, обрізки, хрящі, субпродукти), що сприяє зниженню втрат у виробництві;

Процес виготовлення м'ясного паштету передбачає низку послідовних етапів:

Підготовка сировини:

Використання охолодженого або розмороженого м'яса курки (включно з печінкою та іншими субпродуктами);

Попереднє очищення субпродуктів та вимочування у холодній воді протягом 3–4 годин для покращення органолептичних властивостей.

Термічна обробка:

Варіння м'яса до повного відокремлення м'якушевої тканини від кісток;

Часткове охолодження продукту до температури $\approx 50\text{ }^{\circ}\text{C}$;

Ручне або механічне вилучення неїстівних компонентів (кістки, хрящі, плівки).

Остаточне охолодження та подрібнення:

Додаткове охолодження до $10\text{--}12\text{ }^{\circ}\text{C}$;

Промивання під проточною водою та подальше нарізання сировини на шматки (≈ 500 г);

Бланшування м'ясної маси протягом 15–20 хвилин для досягнення необхідної консистенції та знезараження.

Формування рецептури та змішування:

До основної м'ясної маси додаються спеції, жир, сіль, емульгатори (за рецептурою);

Отриману суміш ретельно перемішують до однорідної пастоподібної структури.

Фасування та стерилізація:

Готовий паштет фасується у жерстяні або скляні ємності;

Після закупорювання банки підлягають стерилізації за температурного режиму 115–120 °C протягом 40–60 хвилин (відповідно до умов асептики та санітарно-гігієнічних норм).

Виробництво паштетної продукції може стати не лише інструментом диверсифікації виробництва, але й стратегічною ланкою в ланцюгу створення доданої вартості.

Доцільність впровадження такого напрямку підкріплюється можливістю залучення державної підтримки в межах програм з розвитку переробної промисловості агросектора.

Наступним етапом у технологічному циклі виробництва курячого паштету є підготовка овочевих інгредієнтів, що формують смакову основу продукту.

Зокрема, ріпчасту цибулю очищують, подрібнюють за допомогою м'ясорубки, обсмажують у тваринному жирі або рослинній олії до досягнення золотистого кольору.

Моркву, відповідно до санітарних вимог, також очищують, ретельно промивають у холодній воді, нарізають скибками (кільцями або півкільцями), пасерують до м'якості, після чого подрібнюють до однорідної маси.

Після підготовки всіх компонентів переходять до етапу формування паштетного фаршу.

Для цього охолоджену варену та обсмажену м'ясну сировину, а також овочі, подрібнюють у два етапи:

на м'ясорубках -до отримання середньо подрібненої маси;
на кутері -до пастоподібної консистенції.

Таблиця 3.1 –

Рецепт курячого паштету

Види сировини	Одиниця виміру	Затрати сировини
М'ясо куряче	кг	28,0
Печінка куряча	кг	36,0
Морква варена	кг	5,5
Бульйон курячий	л	16,0
Яйця курячі (20 шт.)	шт	22
Масло вершкове	кг	16,0
Сіль кухонна	кг	1,1
Перець чорний мелений	кг	0,04
Мускатний горіх мелений	кг	0,03

Джерело: складено автором

Формування готової продукції здійснюється шляхом фасування паштетної маси у металеві форми місткістю 1,0–2,5 кг.

Внутрішні поверхні форм обов'язково змащуються харчовим жиром для запобігання прилипання продукту та забезпечення цілісності після теплової обробки.

Заключною технологічною операцією є термічна обробка паштету, яка проводиться шляхом запікання сформованих блоків. Режим передбачає поступове підвищення температури з 90 °С до 145 °С протягом 2–3 годин.

Такий спосіб дозволяє досягти рівномірного пропікання виробу, збереження вологості та формування стабільної структури.

З метою впровадження нової лінії з виробництва паштетів потрібно здійснити закупівлю спеціалізованого обладнання, що забезпечить реалізацію повного циклу виробництва: від підготовки сировини до термічної обробки та фасування готової продукції.

Формування оптимального набору технічних засобів відбувається з урахуванням обсягів виробництва, вимог до санітарно-гігієнічних норм.

У таблиці 3.2 представлено орієнтовний перелік основного технологічного обладнання, необхідного для запуску виробництва паштетів на базі підприємства.

Перелік обладнання, необхідного для організації виробництва паштетів на «* »**

№ з/п	Найменування обладнання	Кількість, од.	Основне призначення
1	М'ясорубка промислова	2	Первинне подрібнення м'ясної сировини
2	Кулер м'ясопереробний	1	Тонке подрібнення до пастоподібної консистенції
3	Вовчок (високопродуктивний подрібнювач)	1	Повторне подрібнення овочів після обсмажування
4	Сковорода промислова з обертанням	1	Обсмажування цибулі, пасерування моркви
5	Варильний котел	1	Термічна обробка м'ясної сировини
6	Ротаційна піч	1	Запікання формованих паштетів
7	Форми для формування паштетів (металеві)	10	Фасування м'ясної маси перед термічною обробкою
8	Холодильна камера	1	Охолодження сировини та зберігання готової продукції
9	Ваговий дозатор	1	Дозування паштетної маси у форми
10	Посудомийна машина промислова	1	Очищення інвентаря та тари відповідно до санітарних вимог

Джерело: складено автором на основі типових рішень для підприємств м'ясопереробної галузі.

Указане обладнання забезпечує реалізацію безперервного виробничого процесу та дозволяє дотримуватись принципів НАССР щодо безпечності харчових продуктів.

Вибір техніки базується на критеріях продуктивності, енергоефективності, довговічності та відповідності технологічним стандартам.

Загальні витрати, потрібно спрямувати на придбання основного технологічного обладнання для організації курячих паштетів, становитимуть 556,8 тис. грн.

Ці кошти охоплюють придбання всіх необхідних одиниць устаткування, передбачених таблицею 3.2, і становлять базову частину інвестиційного проєкту.

Обладнання яке потрібне для впровадження паштетів « * »**

Найменування обладнання	Ціна за одиницю, грн.	Кількість, од.	Вартість, грн.
Стіл виробничий з бортом і полицею	3 590	2	7180
Мийки кухонні	3320	2	6640
Плита індукційна	16 020	1	16 020
Казан електричний для приготування їжі	37670	1	37670
Сковорода електрична	24 710	1	24 710
Промислова м'ясорубка	9 950	1	9 950
Кутер	72 850	1	72 850
Піч ротаційна	376 020	1	376 020
Форма прямокутна для випікання	60	60	3600
Ножі, кухонний інвентар	-	-	2160
Разом			556800

Джерело: складено автором

Однак для повного розгортання виробничого процесу необхідно також врахувати супутні витрати. Які будуть пов'язані з логістикою, встановленням та запуском устаткування. Розрахунок супровідних витрат наведено нижче:

Витрати на транспортування обладнання становлять 5% від його загальної вартості:

$$556,8 \cdot 5100 = 27,8556,8 \cdot 1005 = 27,8 \text{ тис. грн};$$

Монтажні роботи оцінюються в 4% від загальної вартості:
 $556,8 \cdot 4100 = 25,0556,8 \cdot 1004 = 25,0 \text{ тис. грн};$

Пусконаладжувальні роботи, відповідно до проєктного планування, визначено на рівні 3,5%:

$$556,8 \cdot 3,5100 = 21,9556,8 \cdot 1003,5 = 21,9 \text{ тис. грн};$$

Інші супутні витрати (включаючи страхування, інженерний супровід тощо) – 4,5%:

$$556,8 \cdot 4,5100 = 28,1556,8 \cdot 1004,5 = 28,1 \text{ тис. грн.}$$

Сукупна вартість впровадження технологічної лінії з урахуванням усіх супровідних витрат подано у таблиці 3.4.

Загальна кошторисна вартість впровадження виробництва курячих паштетів

№ з/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
1	Вартість обладнання	556,8	80,7
2	Транспортні витрати (5%)	27,8	4,0
3	Монтажні роботи (4%)	25,0	3,6
4	Пусконаладжувальні роботи (3,5%)	21,9	3,2
5	Інші витрати (4,5%)	28,1	4,1
–	Загальна сума витрат	659,6	100,0

Джерело: складено автором

По завершенні термічної обробки, згідно з технологічним регламентом, паштетна маса має бути розфасована у споживчу тару вагою від 100 до 250 г. Рекомендовано здійснювати фасування при температурі не нижчій за 70 °С, що дозволяє зберегти стерильність продукту до моменту охолодження.

Охолодження готової продукції проводиться за температурного режиму протягом 10 годин у холодильній камері, після чого продукцію загортають у жиростійкий папір або пергамент.

Таблиця 3.5 –

Розрахунок витрат на проектна із закупівлю і введення в експлуатацію обладнання по виробництву курячих паштетів

Вид витрат	Сума, тис. грн.
Вартість технологічного устаткування	556,8
Витрати на транспортування	27,8
Монтажні роботи	22,3
Пусконаладжувальні роботи	19,5
Інші витрати	25,1
Разом витрат	651,5

Джерело: складено автором

Впровадження відповідного виробництва потребує попередньої оцінки інвестиційних та поточних витрат, що формуватимуть загальні витрати підприємства.

Відповідно до внутрішньо економічних розрахунків товариства, сума

необхідних капіталовкладень, пов'язаних із придбанням, встановленням та введенням в експлуатацію технологічного обладнання, становить 651,5 тис. грн. Витрати включають вартість основних засобів, витрати на монтажно-налагоджувальні роботи, а також інші супутні.

Прогнозна собівартість виробництва курячих паштетів представлена у таблиці 3.4, де деталізовано всі ключові статті витрат. Такий підхід відповідає вимогам П(С)БО 16 «Витрати» та чинним методичним рекомендаціям з планування і калькулювання собівартості харчової продукції, затвердженим на галузевому рівні.

Оцінка прогнозних витрат дозволить не лише обґрунтувати економічну ефективність інвестиційного проєкту, а й здійснити стратегічне планування виробничої діяльності з урахуванням потенційного попиту, ринкових цін, нормативних обмежень та умов конкуренції на відповідному сегменті продовольчого ринку.

Таблиця 3.6–

Прогнозована собівартість річного обсягу виробництва курячих паштетів

Елементи витрат	Сума, тис. грн.
Сировина	1365,7
Електроенергія	111,8
Витрати на оплату праці	184,1
Відрахування на соціальні заходи	69,9
Амортизація обладнання	190,1
Інші витрати	41,7
Всього виробничих витрат	1963,3
Збутові витрати	108,0
Всього витрат	2071,3

Джерело: складено автором

Згідно з результатами техніко-економічного обґрунтування, представленими в таблиці 3.4, річна прогнозована собівартість виробництва курячих паштетів становить 2071,3 тис. грн. Такі показники дозволяють оцінити дохідність інвестиційного проєкту.

У таблиці 3.6 наведено розрахунок прогнозованих фінансових результатів господарської діяльності, які потенційно може отримати внаслідок впровадження виробництва паштетної продукції. Розрахунок базується на

прогнозованих обсягах реалізації, очікуваній ринковій ціні продукції, а також співвідношенні між собівартістю та доходами від реалізації.

Фінансове моделювання передбачає врахування таких показників:

Доходу (виручки) ;

Собівартості виробництва;

Операційного прибутку;

Рентабельності виробництва (у відсотках до собівартості).

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити доцільність впровадження проекту з позицій фінансової стабільності .

Проект розглядається як економічно обґрунтований за умови перевищення доходів над витратами з відповідним рівнем рентабельності, що забезпечує стратегічну прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 3.6 –

Проектні результати від випуску курячих паштетів, тис. грн.

Показники	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Чистий дохід від реалізації продукції	2376,7	2376,7	2376,7	2376,7	2376,7
Собівартість продукції	2071,3	2071,3	2071,3	2071,3	2071,3
Додатковий прибуток до оподаткування	305,4	305,4	305,4	305,4	305,4
Податок на прибуток	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0
Додатковий чистий прибуток	250,4	250,4	250,4	250,4	250,4

Джерело: складено автором

На основі попередніх розрахунків фінансових результатів, здійснених відповідно до методологічних засад управлінського обліку встановлено, що очікувана величина прибутку «*** » за перший рік реалізації проекту з виробництва паштетів становить 250,4 тис. грн.

Цей показник є визначальним для оцінки ефективності інвестиційного рішення, адже відображає обсяг фінансових ресурсів, що залишаються у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків, обов'язкових платежів і покриття поточних витрат.

З метою комплексної оцінки фінансового потоку, що генерується новим напрямом виробництва, доцільно також здійснити розрахунок для визначення

строку окупності проєкту, внутрішньої норми дохідності (IRR), чистої приведеної вартості (NPV) та інших індикаторів інвестиційної ефективності.

Графічне зображення структури та динаміки очікуваних грошових надходжень і вибуття коштів у межах реалізації проєкту наведено на рисунку 3.1. Дана візуалізація дає змогу простежити зміну чистого грошового потоку у часовій перспективі та оцінити стабільність фінансових результатів.

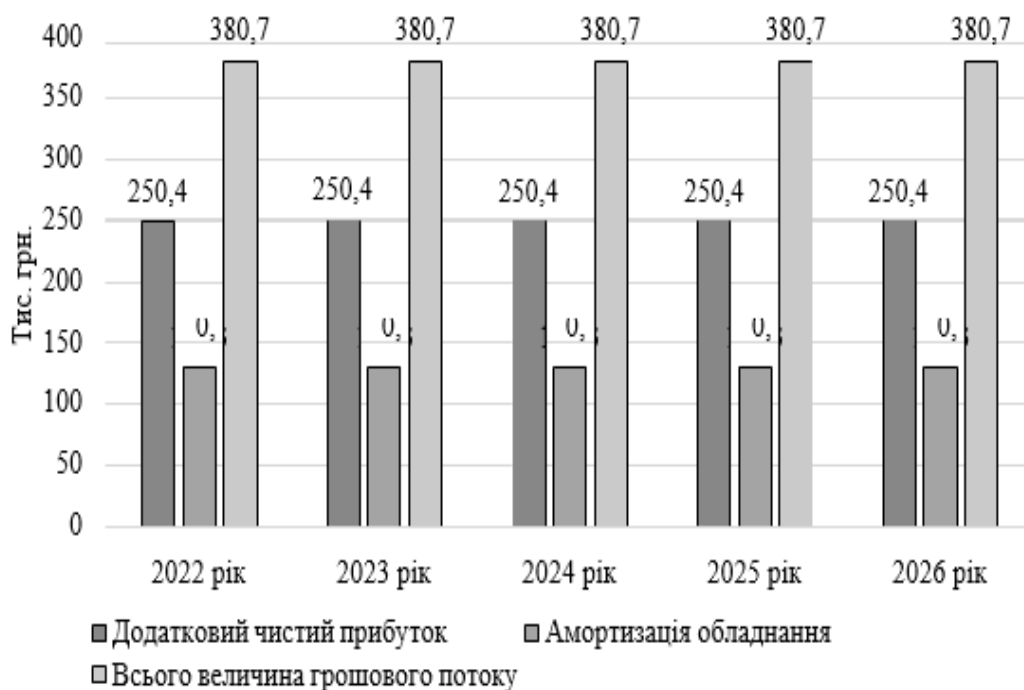


Рисунок 3.1 – Складові та суми річних грошових потоків

Джерело: складено автором

З даними, поданими на рисунку 3.1, очікується, що щорічний обсяг чистих грошових потоків, які генеруватиме у результаті реалізації проєкту з організації становитиме 380,7 тис. грн.

Цей показник характеризує валовий обсяг вільного грошового потоку.

Для дисконтування використовується ставка дисконту, що відображає вартість капіталу або альтернативну дохідність капіталовкладень.

У даному випадку прийнято значення дисконтної ставки на рівні 20%, що є прийнятним для інвестиційних проєктів у галузі харчової промисловості з урахуванням макроекономічної ситуації та ризикового профілю.

Результати розрахунку дисконтованої вартості грошових потоків проєкту представлені на рисунку 3.2.

Даний аналіз дозволяє визначити чисту приведену вартість (NPV), яка є

одним із ключових показників інвестиційної привабливості проєкту.

За позитивного значення NPV інвестиції вважаються економічно доцільними, а реалізація проєкту- фінансово вигідною.

Застосування методу дисконтування дозволяє врахувати часову вартість грошей та надати більш об'єктивну оцінку ефективності інвестування в розвиток нового напрямку діяльності підприємства.



Рисунок 3.2 - Динаміка грошових потоків від впровадження виробництва

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків встановлено, що загальна величина дисконтованих грошових потоків, які може отримати протягом п'ятирічного періоду реалізації проєкту з виробництва курячих паштетів, становить 1138,0 тис. грн. Це значення враховує часову вартість грошей і є ключовим для оцінки доцільності інвестиційного рішення з позиції фінансової ефективності.

Для обґрунтування економічної доцільності проєкту використаємо систему інтегральних показників, які широко застосовуються в інвестиційному аналізі відповідно до методичних рекомендацій, а саме:

- строк окупності інвестицій (простий та дисконтований);
- індекс прибутковості (PI);
- чиста теперішня вартість (NPV).

Оцінку прибутковості інвестиційних вкладень доцільно здійснити за допомогою індексу прибутковості, який відображає співвідношення між

сумарною теперішньою вартістю та початковими інвестиціями. Індекс прибутковості розраховується :

$$PI = \sum_{t=1}^n CF_t (1+r)^{-t} \quad (3.1)$$

де:

PI — індекс прибутковості;

У нашому випадку:

$$PI = 1138,0651,5 \approx 1,75$$

Оскільки значення індексу прибутковості перевищує 1, це говорить про високий рівень ефективності проєкту: кожна інвестована гривня забезпечує повернення у розмірі 1,75 грн дисконтованого доходу.

Простий строк окупності (Payback Period) — це кількість років, необхідна для повернення первинних інвестицій за рахунок нарощуваних чистих грошових потоків.

Враховуючи щорічний грошовий потік у розмірі 380,7 тис. грн, простий строк окупності становитиме приблизно 1,7 роки, а з урахуванням дисконтування при ставці 20% — дисконтований строк окупності становитиме близько 2,4 років, що є цілком прийнятним показником для малого виробничого інвестпроєкту.

Показник чистої теперішньої вартості визначається як різниця між сумарною теперішньою вартістю прогнозованих грошових потоків та початковими інвестиційними витратами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t (1+r)^{-t} - IC_{NPV}$$

$$NPV = 1138,0 - 651,5 = 486,5 \text{ тис. грн}$$

Позитивне значення NPV свідчить про те, що реалізація проєкту забезпечить приріст вартості капіталу підприємства, тобто проєкт є фінансово вигідним і інвестиційно доцільним.

Результати фінансового моделювання та економічного аналізу свідчать про позитивну інвестиційну привабливість проєкту впровадження виробництва курячих паштетів .

Зокрема, обчислена чиста теперішня вартість становить 486,5 тис. грн, що істотно перевищує нульове значення.

Це означає, що майбутні дисконтовані грошові потоки повністю покривають початкові інвестиційні витрати, забезпечуючи при цьому

додатковий приріст вартості бізнесу.

Для оцінки швидкості повернення вкладених коштів було також розраховано простий період окупності інвестицій .

Формально цей показник визначається як відношення суми первинних капіталовкладень до величини прогнозованого щорічного грошового потоку без дисконтування:

$$PP=ICCF=651,5380,7\approx 1,71 \text{ року}$$

Період окупності становить приблизно 1 рік і 8,5 місяців. Це свідчить про достатньо швидке повернення інвестованого капіталу, що є позитивною характеристикою проєкту з точки зору інвестиційної привабливості та ризику.

Можна зробити висновок про економічну доцільність та фінансову ефективність впровадження нового напрямку діяльності підприємства, що сприятиме диверсифікації продукції, підвищенню конкурентоспроможності .

В процесі комплексної оцінки фінансової результативності інвестиційного проєкту щодо впровадження виробництва курячих паштетів на було визначено низку ключових показників, що відображають як загальну дохідність проєкту, так і строк його окупності з урахуванням чинника вартості грошей у часі.

Так, розрахунки свідчать, що період окупності інвестицій становить 2 роки і 4 місяці. Цей показник враховує не лише обсяг надходжень грошових коштів, але й їхню знецінену вартість у майбутньому періоді за ставкою дисконту 20%.

Така тривалість повернення вкладеного капіталу в межах малого виробничого проєкту вважається економічно прийнятною, що підтверджується сучасними критеріями інвестиційної привабливості.

Доцільно узагальнити всі розраховані інтегральні показники економічної ефективності, які дозволяють комплексно оцінити фінансову доцільність реалізації проєкту.

Представлена сукупність фінансових коефіцієнтів відповідає загальновизнаним методичним підходам до аналізу інвестиційних проєктів та підтверджує економічну ефективність і фінансову доцільність впровадження нового напрямку виробництва на підприємстві.

Показники ефективності впровадження виробництва курячих паштетів

№ п/п	Показники проекту	Значення показника
1.	Початкові витрати проекту, тис. грн.	651,5
2.	Чиста теперішня вартість, тис. грн.	486,5
3.	Індекс прибутковості	1,75
4.	Простий термін окупності	1,71 року
5.	Дисконтований термін окупності	2 роки 4 місяці

Джерело: складено автором

На основі таблиці 3.7 можна зробити висновки щодо економічної ефективності проекту з організації виробництва курячих паштетів. Проведені розрахунки свідчать про те, що всі ключові показники інвестиційної доцільності мають позитивне значення і відповідають загальновизнаним критеріям ефективності інвестування.

Зокрема:

Чиста теперішня вартість (NPV) становить 486,5 тис. грн, що суттєво перевищує нульове значення, підтверджуючи прибутковість проекту;

Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,75, тобто кожна інвестована гривня приносить 1,75 грн дисконтованого доходу, що вказує на високу дохідність вкладень;

Дисконтований термін окупності (DPP) становить 2 роки і 4 місяці, що є прийнятним строком повернення інвестицій для проектів подібного масштабу у харчовій промисловості.

Таким чином, узагальнені показники економічної ефективності показують про інвестиційну привабливість проекту, а реалізація запропонованих заходів може бути розглянута як доцільна як з точки зору фінансової результативності.

Можна стверджувати, що впровадження виробництва курячих паштетів на є економічно обґрунтованим рішенням, здатним забезпечити стабільне зростання доходів, підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення

фінансової стійкості підприємства в умовах сучасного ринку.

3.2 Впровадження вирощування нового гібриду кукурудзи

Одним із напрямів, що сприятиме підвищенню результативності операційної діяльності та зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва, є реалізація заходів щодо підвищення урожайності сільськогосподарських культур . Зокрема, доцільним вважається впровадження у виробничу діяльність гібриду кукурудзи СІ ФОТОН, що характеризується високим потенціалом урожайності та позитивно реагує на покращення умов вирощування .

СІ ФОТОН має підвищену стійкість до вилягання, хвороб, пошкодження шкідниками, а також холодостійкість, що робить його перспективним для вирощування у регіоні діяльності ТзОВ .

Для досягнення максимального потенціалу врожайності даного гібриду необхідним є дотримання оптимальної технології вирощування, що включає в себе виконання комплексу агротехнічних заходів, дотримання строків їх проведення, використання відповідних попередників, а також якісний і своєчасний обробіток ґрунту.

У межах проєкту планується відведення 50 га посівної площі під вирощування гібриду СІ ФОТОН.

Виходячи з норми висіву — 80 тис. насінин на 1 га — обсяг насіння, необхідний на весь масив, становитиме:

$$80\,000 \text{ насінин} \times 50 \text{ га} = 4\,000\,000 \text{ насінин.}$$

Вартість однієї посівної одиниці (що містить 80 тис. насінин) становить 3185 грн. Таким чином, загальні витрати на закупівлю насіннєвого матеріалу визначаються як:

$$80\,000 \times 3185 \times 50 = 159\,250 \text{ грн.}$$

Враховуючи витрати на доставку, які становлять 6% від суми закупівлі:

$$159\,250 \times 0,06 = 9\,555 \text{ грн.}$$

Загальна сума витрат на закупівлю та доставку насіння становитиме:

$$159\,250 + 9\,555 = 168\,805 \text{ грн.}$$

Розрахунок загальних прямих витрат на вирощування гібриду кукурудзи СІ ФОТОН на площі 50 га представлено у таблиці 3.8.

У рамках аграрного проєкту з упровадження у виробництво нового гібриду кукурудзи СІ ФОТОН, підприємством «*** » було заплановано засів сільськогосподарської площі розміром 50 гектарів. За нормативною врожайністю гібриду, що становить 120 центнерів з гектара (або 12 т/га), обсяг очікуваного валового збору зерна можна визначити за класичною агрономічною формулою:

Таблиця 3.8 –

Витрат на вирощування гібриду кукурудзи СІ ФОТОН

Вид робіт	Сума затрат, грн.
Закупівля насіння кукурудзи, його доставка	168805
Основний обробіток грунту (оранка)	31134,9
Передпосівний обробіток та сівба	31134,9
Догляд за посівами (внесення мінеральних добрив, гербіцидів та боротьба з шкідниками)	379642,2
Збирання урожаю	35562,6
Інші витрати	125443,0
Разом	772622,6

Джерело: складено автором

$$ВЗ=У \times ПВЗ$$

де: ВЗ — валовий збір, ц;

У—урожайність,ц/га;

П — площа посіву, га.

Підставивши відповідні значення:

$$ВЗ=120 \text{ ц/га} \times 50 \text{ га}=6000 \text{ ц}=600 \text{ т.}$$

Згідно з ринковими прогнозами, середня реалізаційна вартість однієї тони зерна гібриду СІ ФОТОН із урахуванням податку на додану вартість (ПДВ) становить 5650 грн/т. Виходячи з чинного податкового законодавства України, ПДВ складає 20%.

Вартість без ПДВ визначається за формулою:

$$Ц \text{ без ПДВ}=ЦзПДВ \div 1,2=5650 \div 1,2=4708,33 \text{ грн/т}$$

Таким чином, загальна сума прогнозованого чистого доходу

підприємства визначається добутком обсягу реалізації зерна на його одиничну ціну без ПДВ:

$$\text{ЧД} = \text{Ц} \times \text{ВЗ} = 4520 \times 600 = 2,712,000 \text{ грн.}$$

У сучасній практиці обліку та аналізу витрат широкого застосування набуває метод калькулювання «директ-костінг», який передбачає розрахунок прибутку на підставі змінних (прямих) витрат, що безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції.

Підприємством було понесено прямі витрати у розмірі 772 622,60 грн. Відповідно прибуток, сформований у межах розглядуваного аграрного проєкту, становить:

$$\text{П} = \text{ЧД} - \text{Вп} = 2,712,000 - 772,622,60 = 1,939,377,40 \text{ грн.}$$

Для обґрунтування доцільності переходу на новий гібрид СІ ФОТОН, проведено порівняльний аналіз результатів господарювання при використанні традиційного сорту кукурудзи, урожайність якого становила 75 ц/га (12 т/га).

Тоді при тій же площі в 50 га валовий збір дорівнював:

$$\text{ВЗ}_{\text{традиційний}} = 75 \times 50 = 3750 \text{ ц} = 375 \text{ т}$$

Чистий дохід за ціною реалізації 4520 грн/т:

$$\text{ЧД}_{\text{традиційний}} = 4520 \times 375 = 1,695,000 \text{ грн.}$$

При незмінному обсязі прямих витрат (772 622,60 грн), прибуток до запровадження нового гібриду дорівнював:

$$\text{П}_{\text{традиційний}} = 1,695,000 - 772,622,60 = 922,377,40 \text{ грн}$$

Обчислення економічного ефекту

Фінальний показник економічної ефективності визначається як додаткова вигода, отримана підприємством у результаті впровадження нового агротехнологічного рішення — гібриду СІ ФОТОН:

$$\text{Економічний ефект} = \text{П}_{\text{гібрид}} - \text{П}_{\text{традиційний}} = 1,939,377,40 - 922,377,40 = 1,017,000 \text{ грн.}$$

Результати дослідження свідчать про високий рівень економічної доцільності впровадження у виробництво гібриду кукурудзи СІ ФОТО. Отриманий економічний ефект у понад 1 млн грн є вагомим аргументом на користь подальшого застосування даної агротехнології.

Застосування методу «директ-костінг» уможливило глибший аналіз прибутковості та ефективності проєкту, що відповідає вимогам фінансового

аналізу у сільському господарстві згідно з Методичними рекомендаціями Мінагрополітики України.

Таблиця 3.9 –

Показники економічної доцільності вирощування гібриду кукурудзи СІ ФОТОН

Показники	Один. виміру	Значення показника
1. Запланована площа посіву	га	50,0
2. Максимальна врожайність кукурудзи до впровадження нового гібриду	ц/га	75,0
3. Планова врожайність гібриду кукурудзи СІ ФОТОН	ц/га	120,0
4. Плановий валовий збір зерна	ц	6000,0
5. Прогнозований чистий дохід від реалізації	тис. грн.	2712,0
6. Прибуток підприємства при використанні традиційних сортів кукурудзи на основі врахування прямих витрат	тис. грн.	922,4
7. Прибуток після впровадження вирощування гібриду кукурудзи СІ ФОТОН на основі врахування прямих витрат	тис. грн.	1939,4
8. Економічний ефект (п. 7-п.6)	тис. грн.	1017,0

Джерело: складено автором

На підставі опрацювання даних, наведених у таблиці 3.8, можна сформулювати обґрунтований висновок про економічну доцільність реалізації даного управлінського рішення.

Аналіз показників прибутковості, валового збору, чистого доходу та порівняльного ефекту свідчить про суттєве підвищення рівня фінансових результатів ТзОВ Шишаки за рахунок упровадження високопродуктивного гібриду. Отриманий додатковий прибуток та зростання економічного ефекту в абсолютному вимірі підтверджують переваги інноваційного підходу до агровиробництва в умовах сучасної конкурентної економіки.

Таким чином, з позиції управлінського аналізу й економічного обґрунтування, рішення щодо запровадження вирощування гібриду СІ ФОТОН у виробничий процес є ефективним, раціональним і таким, що відповідає стратегічним цілям підвищення рентабельності

сільськогосподарського виробництва.

3.3 Пропозиції щодо використання сучасних інформаційних технологій в операційній діяльності « * »**

Перехід до цифровізованих форматів управління виробничими процесами розглядається як стратегічний напрям підвищення ефективності діяльності як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Такий підхід цілком відповідає тенденціям інноваційного розвитку аграрної сфери .

Одним із інструментів, здатних забезпечити якісний прорив у підвищенні ефективності виробничо-господарської діяльності, є впровадження CALS-технологій .

Це комплексна система організації інформаційного середовища, яка передбачає застосування цифрових рішень на всіх етапах створення, виготовлення, експлуатації та утилізації продукції.

Інтеграція CALS-підходу у виробничу систему підприємства сприяє реалізації принципів реінжинірингу бізнес-процесів.

Впровадження цих технологій дозволяє створити єдиний цифровий інформаційний простір, у межах якого забезпечується безперервний обмін даними між усіма структурними елементами підприємства .

Зокрема, за рахунок уніфікованого формату представлення інформації про технічні об'єкти, машини, системи та механізми (відповідно до міжнародного стандарту ISO 10303 STEP — Standard for the Exchange of Product model data) підприємство отримує змогу мінімізувати витрати, пов'язані з дублюванням операцій, логістичними втратами та інформаційними помилками. Це, у свою чергу, створює передумови для формування наскрізної цифрової моделі .

Стандартизація інформаційних потоків, що забезпечує уніфікований підхід до обробки даних на всіх стадіях виробничого процесу;

Скорочення витрат, зумовлене зниженням транзакційних і логістичних втрат, а також підвищенням продуктивності праці;

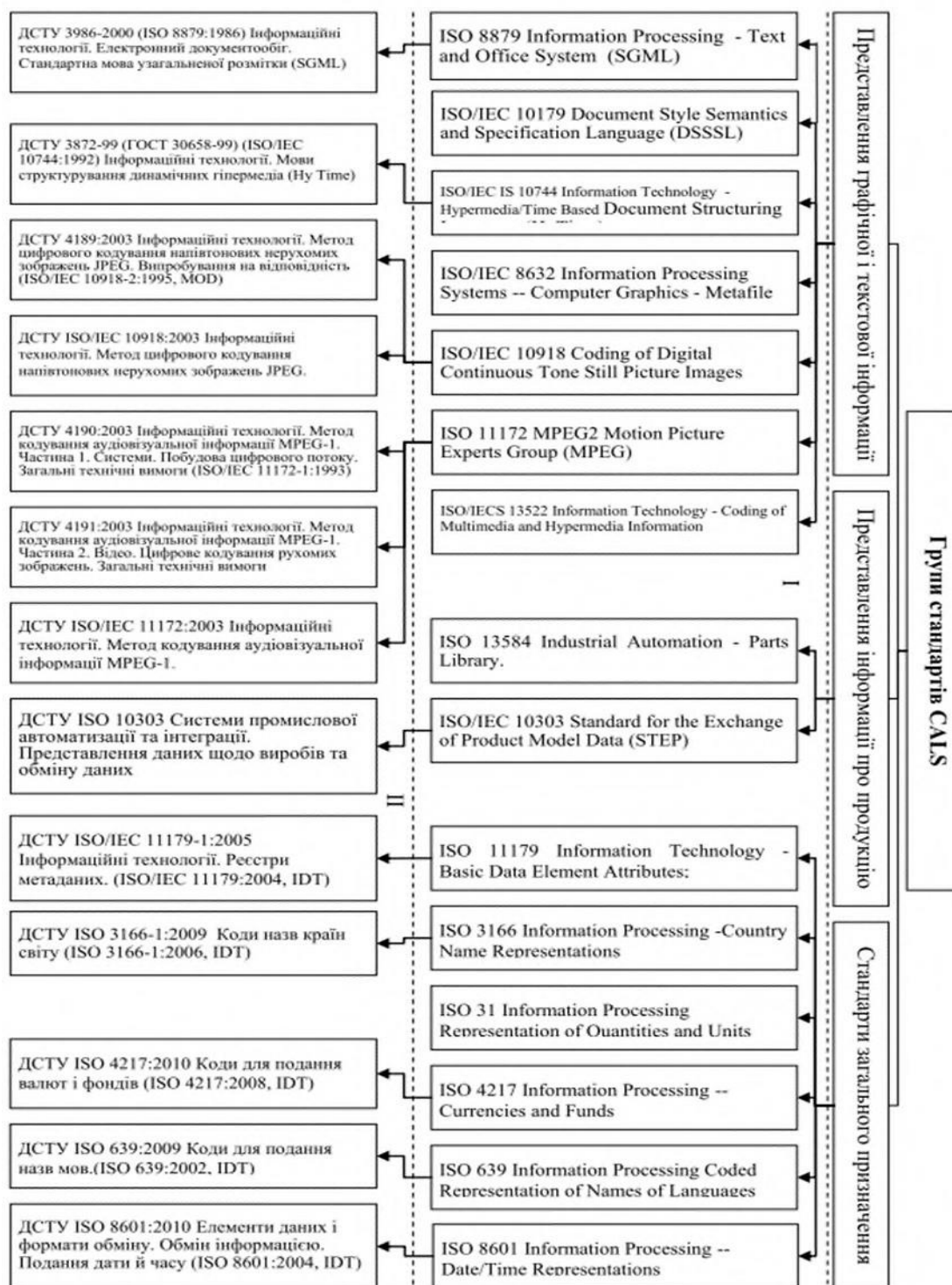


Рисунок 3.3 – Нормативне забезпечення CALS-технологій

Джерело: складено на основі [30]

Оптимізація технологічного циклу, що призводить до мінімізації непродуктивних витрат та технологічних втрат;

Підвищення точності формування їхньої доступності для всіх уповноважених користувачів;

Підвищення якості продукції, обумовлене комплексним підходом до її створення та контролю якості.

Застосування CALS-технологій регламентується міжнародною системою стандартів, передусім згаданим ISO 10303, а також стандартами в галузі управління життєвим циклом продукції, комп'ютерної інженерії.

З огляду на характер і масштаби діяльності впровадження CALS-технологій може стати рушієм стратегічного оновлення операційної діяльності підприємства. Їх адаптація дозволить реалізувати сучасні підходи до управління даними, обліку, звітності та контролю .

Таким чином, цифровізація з використанням CALS-методології виступає не лише інструментом оптимізації, а й основою побудови стійкої моделі конкурентного розвитку.

З метою реалізації цифрової трансформації виробничих процесів, а також забезпечення інтеграції сучасних інформаційних технологій у процес виготовлення аграрної продукції, *** » здійснило прогнозування обсягів необхідних капітальних інвестицій. Відповідні розрахунки та структура планованих витрат наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозовані витрати для впровадження інформаційних технологій в діяльності «* »**

Вид витрат	Сума витрат, грн.
Комп'ютер	30 520
Монітор	8 350
Програмне забезпечення	82 670
Всього	121 540

Джерело: складено автором

Було визначено обсяг планових капітальних інвестицій, необхідних для реалізації заходів цифровізації в межах операційної діяльності.

Разом із тим, для комплексного оцінювання економічної доцільності інвестиційного проєкту необхідно також враховувати прогнозовані поточні (операційні) витрати, які виникатимуть у процесі функціонування впроваджених інформаційних систем.

Прогнозовані витрати на інформаційні технології на «* » на 2025 рік**

Вид витрат	Сума витрат, тис. грн.
Оплата праці	144,0
Нарахування на заробітну плату	31,7
Амортизація	26,3
Електроенергія	1,8
Інші витрати	5,6
Всього	209,4

Джерело: складено автором

У процесі реалізації цифрової трансформації операційної діяльності було визначено обсяг необхідних витрат, що включають як капітальні інвестиції, так і поточні операційні витрати.

Загальна сума таких витрат становить:

Загальні витрати = 121,5 тис. грн (капітальні) + 209,4 тис. грн (поточні) = 330,9 тис. грн

Світовий та галузевий досвід свідчить, що впровадження автоматизованих систем управління в аграрному виробництві, зокрема в птахівництві, дозволяє знизити рівень втрат на 25%.

Втрати, що скорочуються = $12212 \text{ голів} \times 0,25 = 3053 \text{ голів}$

За умови, що середня чиста вага м'яса з одного бройлера становить 3 кг, загальний обсяг додатково отриманої товарної продукції дорівнює:

Додатковий обсяг м'яса = $3053 \times 3 = 9159 \text{ кг}$.

Оскільки прибуток підприємства від реалізації 1 кг м'яса бройлера становить 40 грн, прогнозована сума додаткового прибутку, що буде отримана завдяки впровадженню ІТ-рішень, складає:

Результат (Р) = $9159 \times 40 = 366,360 \text{ грн} = 366,4 \text{ тис. грн}$.

Таким чином, загальний економічний ефект від впровадження інформаційних технологій розраховується як різниця між отриманим результатом і сукупними витратами на реалізацію заходів цифровізації:

$E = P - Z = 366,4 - 330,9 = 35,5 \text{ тис. грн}$.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження інформаційних технологій у діяльність. Економічний ефект у

розмірі 35,5 тис. грн підтверджує потенціал зниження виробничих втрат, підвищення прибутковості та ефективності управління ресурсами завдяки цифровізації операційних процесів.

Враховуючи, що очікуваний ефект має стійкий характер, дане рішення може розглядатися як економічно виправдана довгострокова інвестиція в інноваційний розвиток підприємства.

Систематизовані результати розрахунків щодо прогнозованої ефективності сучасних інформаційних технологій у таблиці 3.11. У ній відображено основні техніко-економічні показники, які характеризують очікуваний вплив цифровізації на операційні процеси, обсяги продукції, рівень витрат та кінцевий фінансовий результат.

Таблиця 3.11 –

Прогнозовані результати від впровадження інформаційних технологій

Показник	Значення показника
Середньорічні втрати бройлерів, гол.	12212
Відсоток зменшення втрат, %	25
Скорочення втрат бройлера, гол.	3053
Середня чиста вага м'яса бройлера, кг	3,0
Прогнозована додатково отримана продукція у чистій вазі, кг	9159
Ціна реалізації м'яса бройлера для підприємства, грн./кг	60,0
Прибуток підприємства від реалізації 1 кг м'яса, грн.	40,0
Додатково отриманий прибуток від впровадження CALS-технологій, тис. грн.	366,4
Сума загальних витрат на реалізацію проєкту, тис. грн.	330,9
Річний економічний ефект, тисяч гривень	35,5

Джерело: складено автором

Впровадження CALS-технологій в діяльність створює комплексні умови для синхронізації роботи різних функціональних підсистем інформаційного середовища підприємства. Йдеться про забезпечення цілісного інформаційного потоку між виробничими, управлінськими, логістичними та аналітичними підрозділами.

Завдяки забезпеченню інформаційної інтеграції та високому рівню контролю створюються передумови для випуску конкурентоспроможної та якісної аграрної продукції, що відповідає вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. У підсумку це сприяє ринків збуту та зміцнює його економічну стійкість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

«***» — це динамічне агропромислове підприємство, яке, попри відносно невеликий вік, уже посідає провідні позиції в регіоні у сфері виробництва птахівницької продукції.

Високий рівень якості продукції та прагнення до впровадження інновацій забезпечують підприємству стабільні конкурентні переваги на внутрішньому аграрному ринку.

Протягом 2022–2024 років спостерігалася позитивна динаміка чистого доходу .

Так, у 2023 році в порівнянні з 2022 роком цей показник зріс на 7704,1 тис. грн, або на 3,2%, а у 2024 році - ще на 6983,0 тис. грн .

Це говорить про 22,2% приросту.

Таке зростання спостерігалось й у структурі собівартості реалізованої продукції: у 2023 році - приріст на 28 950,2 тис. грн (7,0%), а у 2020 році -ще на 17,4%.

Фінансовий результат залишався від'ємним, проте мав чітку тенденцію до скорочення збитків.

У 2022 році чистий збиток становив -7560,3 тис. грн, у 2023 році зменшився на 4903,7 тис. грн (на 64,9%), а у 2024 році - ще на 1719,1 тис. грн (64,7%). Загалом за три роки збитковість зменшилася в 8,1 раза .

Це свідчить про поступове оздоровлення фінансового стану підприємства.

Головну роль у структурі діяльності підприємства відіграє зерно промисловий підрозділ, який охоплює вирощування, заготівлю та переробку сільськогосподарських культур.

До основних культур, що обробляються підприємством, належать пшениця, кукурудза та соя.

Щодо урожайності пшениці ярої, у 2022–2024 роках зафіксовано загальне зниження на 4,6%, що відповідає загальноукраїнським тенденціям зниження врожайності унаслідок зміни погодних умов. Натомість урожайність кукурудзи у 2023 році збільшилася на 6 ц/га (8,7%) порівняно з 2022 роком.

Проте у 2024 році вона знизилася на 23,5 ц/га (31,5%), що зумовлено несприятливими кліматичними умовами.

Позитивною тенденцією є підвищення фондівіддачі основних виробничих засобів в 2024 році, а також зменшення фондомісткості, що вказує на ефективніше використання основних фондів.

Показники рентабельності залишалися від'ємними, їхня динаміка є позитивною, що засвідчує поступове наближення підприємства до рівня беззбитковості.

У межах стратегічного курсу на підвищення прибутковості господарської діяльності розглядає можливість розширення виробничої програми за рахунок створення переробного підрозділу для виготовлення курячих паштетів. Запропонований інвестиційний проєкт передбачає закупівлю відповідного технологічного обладнання на суму 556,8 тис. грн.

Результати оцінки інвестиційної привабливості проєкту свідчать про його доцільність:

Чиста теперішня вартість (NPV) є додатною;

Індекс прибутковості (PI) перевищує одиницю;

Дисконтований період окупності становить 2 роки 4 місяці, що є прийнятним з огляду на інвестиційний ризик.

Загальний аналіз демонструє стійку позитивну динаміку основних фінансово-господарських показників та має потенціал виходу на прибутковий рівень у найближчій перспективі.

Реалізація проєкту з виготовлення курячих паштетів може стати важливим кроком до диверсифікації джерел доходу .

Удосконалення операційної діяльності сільськогосподарського підприємства шляхом впровадження інноваційних аграрних і інформаційних технологій

1. Підвищення ефективності виробничого процесу через впровадження високопродуктивних гібридів сільськогосподарських культур

З метою оптимізації управління операційною діяльністю та зростання ефективності функціонування сільськогосподарського виробництва доцільним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення урожайності вирощуваних культур.

Одним із інструментів досягнення цієї мети є застосування сучасних високопродуктивних гібридів, зокрема гібриду кукурудзи СІ ФОТОН, який відзначається підвищеним генетичним потенціалом урожайності.

Аналіз показників рентабельності та прибутковості впровадження даного гібриду засвідчує його економічну доцільність.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту базується на порівнянні прибутку, отриманого до і після переходу на новий гібрид, з урахуванням прямих виробничих витрат.

Очікувана величина приросту прибутку внаслідок застосування гібриду СІ ФОТОН становить 1 017,0 тис. грн на рік, що свідчить про високу ефективність даного агротехнологічного рішення.

Такі заходи відповідають стратегічним засадам Стратегії розвитку економіки, яка наголошує на необхідності інноваційного оновлення аграрного виробництва та підвищення його конкурентоспроможності.

Одним з основних напрямів модернізації підприємства є реінжиніринг проектно-технологічних і виробничих процесів, що забезпечує підвищення адаптивності та ефективності в умовах динамічного ринкового середовища. На сьогодні дієвим інструментом такого оновлення є впровадження інтегрованих інформаційних технологій, зокрема CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life-cycle Support).

Застосування CALS-технологій дозволяє забезпечити безперервне управління життєвим циклом продукції, інтегруючи усі етапи - від проектування до експлуатації - в єдиний інформаційний простір. Такі підходи відповідають цілям Національної економічної стратегії на період до 2030 року, яка передбачає цифровізацію.

За результатами попередніх економічних розрахунків, річний економічний ефект від впровадження CALS-технологій на підприємстві може досягати 35,5 тис. грн, що підтверджує доцільність цифрової трансформації виробництва.

Комплексна модернізація виробничих процесів сільськогосподарського підприємства ТзОВ «Шишаки» шляхом впровадження інноваційних аграрних технологій та цифрових інформаційних систем дозволяє забезпечити відповідність сучасним вимогам ринку та державної аграрної політики. Таким

чином, використання високопродуктивних гібридів кукурудзи та інтегрованих інформаційних систем є доцільним інструментом стратегічного розвитку підприємства, що сприяє зміцненню його конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 2023. 352 с. URL: https://pidru4niki.com/1554042253489/operatsiyniy_menedzhment
2. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. К. : МАУП, 2017. 128 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_23.pdf
3. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В. О. Василенка. Київ: ЦУЛ, 2023. 532 с.
4. Онищенко В. О., Редкін О. В., Старовірець А. С., Чевгарова В. Я. Організація виробництва. К. : Лібра, 2020. 336 с.
5. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2020. 684 с.
6. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2021. 197 с.
7. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ, 2022. 99 с.
8. Хорунжак Н.М., Портоварас Т.Р. Аналіз операційних витрат: джерела та методи. Інноваційна економіка. № 7-8. 2019 (81). URL : <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/195>
9. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Пер. з нім. під кер. М. Г. Герещак. Київ : Таксон, 2020. 520 с.
10. Фокін О. К. Оцінка стану витрат великих промислових підприємств як об'єкта управління та економічного аналізу. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1(87). С. 117-127.
11. Чичуліна К. В., Чапча І. О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємства (на прикладі ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод»). Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6835>
12. Абрамова О. В. Аналіз витрат операційної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2022. 20 с.
13. Гриненко В.В., Браташ М.А. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.

- О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 130 с. URL: <https://core.ac.uk/download/78066342.pdf>
14. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 30. С. 136-143.
15. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (35). с. 223-230. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223_230.pdf
16. Рекова Н.Ю. Операційний менеджмент: Навчально-методичний посібник.- 2-го вид., доп. і переробл.: Донецьк: ДонДУ, 2020. 171 с.
17. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
18. Покропивний С. Ф. , Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. 352 с.
19. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій]. К.: КНЕУ, 2021. 21 с.
20. Гетьман О. О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2020. 488 с.
21. Кіндратська Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч посібник. – Вид. 2-ге, стер. – Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. – 264 с.
22. Мартинюк В. А. Методи покращення системи виробничого менеджменту на підприємстві. URL: <http://intkonf.org/martinyuk-v-a-todi-pokraschennya-sistemi-virobnichogo-menedzhmenta-na-pidpriemstvi/>
23. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. К.: Атіка, 2022. 480с.
24. Крайник О.С., Барвінська Є.С. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Львів: НУ «Львівська політехніка». 2020. 296 с.

25. Кіндратська Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч посібник. – Вид. 2-ге, стер. – Львів: КІНПАТРІ ЛТД, 2020. 264 с.