

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: **Воробйова Ірина Олександрівна**
студент спеціальності
051 «Економіка» ОП «Економіка підприємства»

Керівник: **Терещенко Світлана Іванівна**
Професор кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент: **Хованський Василь**
Директор ТОВ «Будресурспостачання»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Спеціальність

Затверджую:

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Воробйової Ірини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління економічним розвитком підприємства

2. База практичного дослідження: ТДВ «Маяк» Охтирського району

керівник роботи **Терещенко Світлана Іванівна, д.е.н., професор**

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

затверджена наказом по університету від _____

2024 р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

_____ 2024 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела

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

обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні аспекти управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства;

проведено аналіз основних економічних показників діяльності підприємства на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області;

проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на економічний розвиток сільськогосподарського підприємства;

обґрунтовано сучасні шляхи управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області.

обґрунтовано та розроблено бізнес-проект на засадах кооперування як на пряму подальшого економічного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

6. Дата видачі завдання

21 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	квітень – травень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень - червень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	9 серпня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	10 серпня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	12 – 14 серпня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	13 серпня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	18-20 серпня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21 серпня 2024 р	виконано

Студент _____

Воробйова І.О.

Керівник роботи _____

Терещенко С.І.

Перевірку на автентичність проведено.

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Воробйова І.О. Управління економічним розвитком підприємства – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 073 «Мене» ОП «Адміністративний менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024.

Економічний розвиток підприємства є основою досягнення його місії. Створення кожного суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки орієнтоване на досягнення певних цілей з врахування позитивної динаміки відповідних показників, що призводять до зростання прибутку, результативності, ринкової вартості, конкурентоспроможності підприємства тощо. Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох чинників, а саме: ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці та ін., але, насамперед, від ступеня взаємного їх інтегрування в процесі використання. Застосування того або іншого чинника без узгодження з іншими не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства.

Розвиток підприємства є одним з найбільш важливих аспектів успіху діяльності в цілому. Під розвитком розуміються зміни, які відбуваються в різних темпах, з метою отримання максимального результату діяльності підприємства. Основними ознаками розвитку підприємства є: удосконалення основної діяльності, яка носить безповоротний характер; націленість на досягнення позитивного результату розвитку діяльності підприємства.

До основних факторів розвитку підприємства відносять наступні: неминучість змін устрою підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх умов, але при цьому основна діяльність залишається незмінною; зміни, пов'язані з потребами підприємства, суспільства, споживачів.

Розвиток з метою вдосконалення діяльності підприємства, модернізація існуючих структур і технологій. Відповідність сучасним тенденціям стійкого розвитку, яка включає в себе не тільки економічний розвиток, але соціальний і екологічний. Визнання важливості екологічної складової і перетворення своєї діяльності для мінімізації впливу на навколишнє середовище. Відповідність сучасним тенденціям в галузі розвитку технологій інноваційного вдосконалення. Грамотний розвиток позитивним чином впливає на підприємство, оскільки для нього наступають наступні наслідки: наявність апарату управління, що відповідає цілям і задачам; наявність чітких, які застосовуються на практиці, процедур, у відповідності з якими здійснюється діяльність підприємства; постійна діяльність по розробці концепцій розвитку підприємства та інше. Розвиток є ніщо інше, як правильний розподіл різноманітних ресурсів і в першу чергу грошових, у відповідності з чим відбувається вдосконалення не тільки діяльності підприємства, але і всієї системи.

Ключові слова: розвиток, економічний розвиток підприємства, управління, принципи управління, управління економічним розвитком

SUMMARY

Vorobyova I.O. Management of economic development of the enterprise - Manuscript

Qualifying work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Me" OP "Administrative Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024.

Economic development of the enterprise is the basis for achieving its mission. The creation of each economic entity in the conditions of a market economy is aimed at achieving certain goals, taking into account the positive dynamics of the relevant indicators, which lead to an increase in profit, productivity, market value, competitiveness of the enterprise, etc. The efficiency of the enterprise depends on many factors, namely: the degree of development of production, division and cooperation of labor, the use of the results of scientific and technical progress, economic resources, forms of stimulation of highly productive labor, etc., but, first of all, on the degree of their mutual integration in the process of use. Application of one or another factor without coordination with others does not ensure optimal economic development of the enterprise.

The development of the enterprise is one of the most important aspects of the success of the activity as a whole. Development means changes that occur at different rates, with the aim of obtaining the maximum result of the enterprise's activity. The main signs of the development of the enterprise are: improvement of the main activity, which is irreversible; aiming at achieving a positive result in the development of the enterprise.

The main factors of the enterprise's development include the following: the inevitability of changes in the organization of the enterprise under the influence of external and internal conditions, but at the same time the main activity remains unchanged; changes related to the needs of the enterprise, society, and consumers.

Development for the purpose of improving the company's activities, modernization of existing structures and technologies. Compliance with modern trends of sustainable development, which includes not only economic, but also social and environmental development. Recognizing the importance of the ecological component and transforming one's activities to minimize the impact on the environment. Compliance with modern trends in the field of development of innovative improvement technologies.

Competent development has a positive effect on the enterprise, as it has the following consequences: the presence of a management apparatus that meets the goals and objectives; the presence of clear procedures that are applied in practice, in accordance with which the company's activities are carried out; permanent activity on the development of enterprise development concepts, etc. Development is nothing more than the correct distribution of various resources, primarily monetary, in accordance with which not only the activity of the enterprise, but also the entire system is improved.

Keywords: development, economic development of the enterprise, management, principles of management, management of economic development

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТДВ «МАЯК» ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	
2.2 Аналіз економічної ефективності розвитку підприємства.....	
2.3 Дослідження фінансових результатів та передумов для подальшого економічного розвитку підприємства.....	
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ КООПЕРУВАННЯ ЯК НАПРЯМ ПОДАЛЬШОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	
3.1 Теоретичні засади формування та реалізації кооперування в економічному розвитку підприємства.....	
3.2 Обґрунтування організаційних та економічних засад реалізації бізнес-проєкту	
3.3 Визначення ефективності розвитку запропонованого напрямку діяльності підприємства	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Економічний розвиток підприємства є основою досягнення його місії. Створення кожного суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки орієнтоване на досягнення певних цілей з врахування позитивної динаміки відповідних показників, що призводять до зростання прибутку, результативності, ринкової вартості, конкурентоспроможності підприємства тощо. Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох чинників, а саме: ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці та ін., але, насамперед, від ступеня взаємного їх інтегрування в процесі використання. Застосування того або іншого чинника без узгодження з іншими не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства.

Отже, управління економічним розвитком у взаємозв'язку та взаємозалежності з управлінням економічною безпекою підприємства потребує розробки науково обґрунтованих теоретико-методологічних та прикладних підходів щодо удосконалення сутнісної бази, розробки дієвої моделі управління, а також інструментарію вимірювання даних явищ.

Сучасний етап розвитку економічної наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів і методик управління системами різних рівнів. Якщо ще донедавна вимірювання досягнень діяльності підприємств здійснювалося за допомогою методів управління, які базувалися на управлінні фінансовими показниками, то сучасні реалії ведення бізнесу вимагають переосмислення основних факторів економічного розвитку. Питання пов'язані з вивченням базових засад економічного розвитку підприємств є широко висвітленими в економічній літературі. Їм присвячено дослідження таких авторів як Самуельсон П., Макконел К.Р., Брю С.Л., Армстронг М., Амоша О.І., Савицька Г.В., Мочерний С.В., Довбенко М.В., Турило А.М., Логутова Т.Г., Василенко В.О., Анісімова О.М., Бойчик І.М. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень управління економічним розвитком підприємства і практичних рекомендацій щодо побудови економічного механізму управління розвитком підприємства на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області. Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені **такі завдання:**

- обґрунтування теоретичних, методичних та практичних аспектів управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства;
- аналіз основних економічних показників діяльності підприємства на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на економічний розвиток сільськогосподарського підприємства;
- обґрунтування сучасних шляхів управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації основних аспектів управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства. В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *метод порівняльного аналізу* - при аналізі показників динаміки та ефективності аналізу економічного потенціалу розвитку підприємства; *монографічний метод* – для оцінки формування системи

управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства; *розрахунковий метод* – для визначення показників ефективності використання економічних ресурсів підприємства; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо розробки системи управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства.

Джерелами для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2021-2023 рр. на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області.

Наукова новизна одержаних результатів. На нашу думку, стратегічне планування є одним із ключових напрямків економічного розвитку підприємства. Воно включає в себе процес визначення довгострокових цілей, розробки стратегій для їх досягнення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

До найбільш важливих результатів, що характеризують новизну дослідження можна віднести: розробка бізнес-проекту на засадах кооперування як напряму подальшого економічного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів. Застосування розроблених пропозицій дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми управління економічним розвитком сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні методичних підходів до розробки найбільш придатної до підприємства системи управління його економічним розвитком.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних

конференціях.

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток підприємства здійснюється через різні напрямки, що охоплюють різні сфери його діяльності. В науковій літературі виділяють кілька ключових видів розвитку підприємства, зокрема економічний, управлінський, техніко-технологічний та соціальний. Кожен з видів розвитку має свої унікальні особливості та впливає на результати по-різному. Однак економічний розвиток є інтегруючим, оскільки для будь-якого комерційного підприємства досягнення економічного ефекту є основною метою господарювання. Інші цілі, такі як соціальні чи технічні, підтримують цю основну мету. Ігнорування одного з напрямків розвитку може негативно вплинути на підприємство. Тому, окрім досягнення фінансових цілей, підприємство має комплексно узгоджувати зміни в усіх сферах своєї діяльності [22].

Дослідження наукових праць демонструють, що немає єдиної думки щодо класифікації розвитку підприємства на різні види. На основі аналізу літературних джерел та власних досліджень, ми пропонуємо виділяти економічний, техніко-технологічний, соціальний та організаційний види розвитку підприємства. Зокрема, економічний розвиток можна поділити на виробничий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, інформаційно-комунікаційний та маркетинговий.

Економічний розвиток це незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни економічної системи (в нашому випадку підприємства) в довгостроковій перспективі. Ці зміни обумовлені економічними суперечностями, потребами та інтересами, які визначаються дією основних законів діалектики і відображають глибинну внутрішню сутність системи. На нашу думку, економічний розвиток підприємства охоплює різні аспекти, які впливають на його зростання та успіх. Основними елементами якого є:

1. Фінансове планування, яке включає: складання бюджету, прогнозування доходів та витрат, управління грошовими потоками.
2. Інвестиції та інновації, до яких входять: вкладання в нові технології, розробка нових продуктів і послуг, покращення виробничих процесів.
3. Маркетинг і продажі, а саме: аналіз ринку, розробка стратегій просування, збільшення частки ринку і покращення обслуговування клієнтів.
4. Операційна ефективність, що включає: оптимізацію внутрішніх процесів, зменшення витрат, покращення якості продукції та послуг.
5. Управління персоналом, а саме: найм і розвиток кадрів, мотивація працівників, покращення робочого середовища.
6. Стратегії зростання до яких входять вихід на нові ринки, розширення бізнесу, партнерства і альянси.
7. Аналіз і оцінка результатів, а саме: вимірювання ефективності бізнес-стратегій, аналіз досягнень і слабких місць.

Таблиця 1.1- Сучасні напрями економічного розвитку сільськогосподарського підприємства

Види розвитку	Напрями розвитку
Виробничий	<i>До них відносять:</i> збільшення асортименту продукції та розширення її номенклатури; застосування сучасних і ефективних методів нормування запасів ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства.
Фінансовий	<i>До них відносять:</i> коригування собівартості продукції в сторону її зниження; впровадження нових схем зростання прибутку на підприємстві; зменшення збитків підприємства; оптимізація затрат на використання ресурсів підприємством; впровадження резервів стійкого розвитку підприємства; збалансованість доходів і витрат.
Інвестиційний	<i>До них відносять:</i> використання раціональних інвестиційних проєктів; пошук резервів для покриття ризиків у тому числі і інвестиційних; пошук альтернативних джерел фінансування розвитку підприємства, в тому числі і інвестиційного.
Інноваційний	<i>До них відносять:</i> розробка і впровадження інноваційних проєктів; вихід на нові сегменти ринку з метою збільшення прибутку і подальшого економічного розвитку; використання сучасних технологій виробництва і реалізації продукції.
Маркетинговий	<i>До них відносять:</i> підлаштування під потреби ринку; вихід на нові частки ринку; залучення нових споживачів, продукції яка виробляється підприємством.
Комунікаційно-інформаційний	<i>До них відносять:</i> ефективне використання інформації для стійкого розвитку підприємства; автоматизація збору та реалізації інформаційних процесів; залучення сучасних комунікаційних систем

**Джерело: сформовано автором*

Отже, сучасне підприємство є відкритою системою, що взаємодіє з іншими економічними і соціальними системами та підлягає впливу зовнішнього середовища. Всі види діяльності підприємства є взаємопов'язаними і в тій чи іншій мірі впливають на кінцевий результат. Тому керівництво, плануючи досягнення конкретних цілей у довгостроковій перспективі, повинно зосереджувати значну увагу на аналізі всіх аспектів економічного розвитку, таких як виробничий, маркетинговий, інноваційний, фінансовий, інвестиційний та інші. В наступній таблиці зробимо спробу сформулювати сучасні напрями економічного розвитку сільськогосподарського підприємства (табл.1.1).

Окрім терміну «розвиток», у науковій літературі також вживається термін «зростання», який має такий розподіл:

- прогрес – зростання головних показників діяльності підприємства;
- дегрес – навпаки, зменшення ключових показників діяльності підприємства;
- пульсація – коливання ключових показників діяльності підприємства;
- стійкість – стає значення основних результативних показників діяльності підприємства.

Одна з проблем розвитку полягає в наявності протиріч між комерційними інтересами підприємства на ринку та соціальними потребами і інтересами працівників. До таких проблем можна віднести необхідність витрат на забезпечення соціального розвитку підприємства. Ми вважаємо, що ці витрати слід розглядати у контексті взаємодії всіх складових потенціалу підприємства. Отже, ці кошти можна вважати необхідними інвестиціями для забезпечення розвитку підприємства. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства. Соціальний розвиток підприємства, в свою чергу, включає забезпечення оплати праці, охорону праці, нормування робочих умов, соціальний захист і страхування працівників, а також підготовку кадрів. На думку науковців, економічна та соціальна сфери тісно пов'язані, тому механізми їх розвитку повинні бути

узгоджені. Фактори, що дозволяють об'єктивно регулювати розвиток підприємства, представимо в наступній таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Перелік факторів, які формують розвиток сільськогосподарського підприємства

Фактори	Внутрішні	Зовнішні
Прямі	Потенціал підприємства: ресурсний, виробничий, інноваційний, інфраструктурний, фінансовий та трудовий	Нормативні акти, грошова та кредитна політика держави, інвестиційна та податкова політика,
Непрямі	Екологічний стан, кримінальна ситуація, соціальний стан в певний період часу, купівельна спроможність споживачів	Зв'язки між регіонами, політичний вплив на розвиток

**Джерело: сформовано автором*

Функціонування сучасного підприємства в умовах жорсткої конкуренції потребує удосконалювати управлінські рішення у плануванні та прогнозуванні, а також забезпечувати бізнес різноманітними формами стимулювання для ефективного використання всіх ресурсів. Ефективність будь-якої бізнес-структури залежить від оптимізації організаційної структури та створення системи управління ресурсами.

Управління це цілеспрямований, безперервний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, що орієнтовано на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (включаючи самого себе) відповідно до заздалегідь продуманих і розроблених планів. Це поняття також розглядають як діяльність, спрямовану на досягнення суб'єктивно обраної мети шляхом впливу на об'єктивний процес. Доцільність є основою в менеджменті.

Управлінська функція – це специфічний вид діяльності менеджменту, що представляє собою конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які визначають і формують зміст ділових взаємин.

Ефективна діяльність підприємства залежить від багатьох параметрів, а саме: рівня розвитку виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо. Однак насамперед вона залежить від ступеня взаємної інтеграції зазначених факторів під час їх використання.



Рисунок 1.1 – Модель управління розвитком підприємств

**Джерело: сформовано автором*

У системі управління підприємством механізм управління його розвитком виконує важливу роль, забезпечуючи можливість відповідного розвитку, і включає в себе: засоби управління, що включають інструменти та важелі, які відповідають орієнтирам, очікуваним результатам, критеріям вибору й оцінки,

обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства, з урахуванням певної стадії його розвитку; організаційно-економічні методи управління, що включають способи, прийоми і технології для активації та використання засобів управління[10].

Ефективне управління розвитком підприємства забезпечується шляхом створення відповідних умов для кількісних та якісних змін, а також координації виконання стратегічних планів для запобігання і усунення негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішніх недоліків. Під час розробки механізмів управління розвитком можна використовувати весь спектр методичних практик управління, економічних наук та теорій розвитку підприємства. Модель управління розвитком підприємства представлена на рис. 1.1.

Сучасне управління підприємствами ґрунтується на наукових дослідженнях та розробках у сфері менеджменту. Основні положення та принципи наукових шкіл щодо управління є фундаментом для ефективного ведення бізнесу.

Наукові підходи до управління забезпечують системний і цілеспрямований розвиток підприємств. Цей процес є динамічним і постійно адаптується до нових викликів, що виникають у виробництві та бізнесі. Зміни в умовах виробництва призводять до необхідності перерозподілу функцій управління та оптимізації взаємодії між різними рівнями.

Для побудови ефективної системи управління підприємством необхідно чітко розуміти значення таких фундаментальних понять як "підхід" та "управління". Хоча поняття "управління" та "підхід до управління" часто використовуються як синоніми, вони мають дещо різні значення. Якщо "управління" - це сам процес прийняття рішень та їх реалізації, то "підхід до управління" - це скоріше концептуальна основа, через яку ми розглядаємо цей процес [1].

Хоча управління (процес планування, організації, мотивації і контролю) спрямований на досягнення цілей організації, "підхід до управління" визначає спосіб, яким цей процес реалізується. Це не ідентичні поняття, оскільки підхід - це скоріше концептуальна основа, тоді як управління - це практична діяльність.

Розвиток управління підприємства безпосередньо залежить від чіткого бачення майбутнього, визначення місії та стратегії.

Сучасне управління базується на широкому спектрі підходів, серед яких найбільш впливовими є ситуаційний, системний, функціональний.

Системний підхід в управлінні – це парадигма, яка розглядає організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Кожен елемент цієї системи впливає на інші, і зміни в одному з них можуть призвести до змін в усій системі. Основні принципи системного підходу:

- цілісність системи, означає що організація розглядається як єдине ціле, де всі елементи взаємодіють між собою;
- взаємозв'язок елементів, означає зміни в одному елементі системи впливають на інші її елементи;
- вихід за межі системи, означає що організація не існує ізольовано, вона взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- синергія, це сумарний ефект від взаємодії елементів системи може бути більшим, ніж сума ефектів цих елементів окремо.

Застосування системного підходу в управлінні, дає змогу: здійснити аналіз організації, тобто системний підхід дозволяє виявити взаємозв'язки між різними підрозділами організації, оцінити їхній внесок у досягнення загальних цілей та визначити потенційні проблеми; прийняти рішення на основі системного аналізу, що дозволяє врахувати всі можливі наслідки і вибрати оптимальний варіант.

Системний підхід допомагає розробити стратегії розвитку організації, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори. Системний підхід дозволяє ефективніше управляти змінами в організації, мінімізуючи негативні наслідки.

Переваги системного підходу: дозволяє розглядати організацію як єдине ціле; сприяє раціональному використанню ресурсів; допомагає досягти синергетичного ефекту; забезпечує гнучкість організації. Обмеження системного підходу: системний аналіз може бути складним і вимагати значних

ресурсів; деякі поняття системного підходу можуть бути абстрактними і важко зрозумілими для неспеціалістів;

Отже, системний підхід є одним з найважливіших інструментів сучасного менеджменту. Він дозволяє більш глибоко розуміти організацію, приймати ефективні рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Однак, для успішного застосування системного підходу необхідні відповідні знання і навички.

Ситуаційний підхід в управлінні - це парадигма, яка підкреслює, що не існує єдиного "найкращого" способу управління. Ефективність управлінських рішень залежить від конкретної ситуації, в якій опиняється організація. Цей підхід передбачає, що менеджери повинні аналізувати унікальні характеристики кожної ситуації і обирати відповідні управлінські дії. Основні принципи ситуаційного підходу:

- відсутність універсальних рецептів, тобто немає одного універсального підходу, який би підходив для всіх організацій і в усіх ситуаціях.
- аналіз ситуації, а саме кожна ситуація є унікальною і вимагає індивідуального аналізу.
- гнучкість, а саме менеджери повинні бути готові адаптувати свої дії до змін ситуації.
- контекстуальність, а саме управлінські рішення повинні враховувати контекст, в якому приймаються.

Застосування ситуаційного підходу в управлінні дає можливість для: вибору стратегії, створення організаційної структури; вибору стилю керівництва. Забезпечує більш обґрунтовані рішення, які враховують всі фактори ситуації.

Переваги ситуаційного підходу: дозволяє адаптуватися до змін, враховує складність реальних ситуацій, сприяє досягненню кращих результатів. Отже, ситуаційний підхід є важливим доповненням до системного підходу. Він дозволяє враховувати унікальність кожної ситуації і приймати більш ефективні управлінські рішення. Однак, для успішного застосування ситуаційного підходу

необхідні глибокі знання про організацію, її зовнішнє середовище і досвід аналізу складних ситуацій[14].

Функціональний підхід в управлінні розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних функцій, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, персоналу тощо. Кожна функція має свої завдання і відповідальність, а ефективність роботи організації залежить від узгодженості дій усіх функціональних підрозділів [10].

Основні принципи функціонального підходу:

- кожен підрозділ організації відповідає за виконання певних функцій;
- функціональні підрозділи утворюють ієрархічну структуру, де кожен підрозділ підпорядкований вищому рівню управління;
- для виконання функцій розробляються стандарти, процедури та правила;
- функціональний підхід спрямований на підвищення ефективності виконання кожної окремої функції.

Застосування функціонального підходу в управлінні виражається в наступному: в створенні функціональних підрозділів для виконання певних завдань, в визначенні відповідальності кожного підрозділу за виконання своїх функцій, в створенні стандартних процедур для виконання роботи, в оцінці ефективності роботи кожного підрозділу.

Переваги функціонального підходу: дозволяє досягти високого рівня професіоналізму в кожній функції, сприяє раціональному використанню ресурсів, забезпечує стабільність і передбачуваність роботи організації.

Обмеження функціонального підходу: може призводити до надмірної бюрократизації, можуть виникати проблеми з координацією між функціональними підрозділами, може ускладнювати адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Функціональний підхід є одним з найпоширеніших підходів до управління. Він дозволяє ефективно організувати роботу організації і досягти високого рівня спеціалізації. Однак, для досягнення максимальної ефективності

функціональний підхід необхідно поєднувати з іншими підходами, такими як системний і ситуаційний.

Порівнюючи між собою підходи, щодо управління підприємством, можна сформулювати наступну таблицю 1.3

Таблиця 1.3-Порівняльна характеристика підходів до управління підприємством

Критерії для порівняння	Підходи		
	Функціональний	Системний	Ситуаційний
Фокус	Функції	Організація як ціле	Ситуація
Структура	Ієрархічна	Мережева	Гнучка
Принципи	Спеціалізація, стандартизація	Цілісність, взаємозв'язки	Гнучкість, адаптація

**Джерело: сформовано автором*

Сучасна концепція управління є результатом постійного розвитку та синтезу кращих практик минулого. Зокрема, процесний підхід успішно об'єднує в собі переваги функціонального, системного та ситуаційного підходів. Системний підхід, в свою чергу, фокусується на інтеграції всіх аспектів діяльності підприємства, забезпечуючи як вертикальну, так і горизонтальну координацію процесів [3].

Для забезпечення ефективного управління життєвим циклом продукту необхідна розробка комплексної інформаційної системи, яка дозволить відстежувати та аналізувати показники якості на кожному етапі. Вертикальна інтеграція підрозділів підприємства сприяє об'єднанню зусиль, впровадженню інновацій та досягненню синергетичного ефекту, що, в свою чергу, підвищує ефективність виробничо-комерційних процесів.

Застосування системного підходу дає змогу керівництву отримати більш глибоке розуміння підприємства як цілісної системи та її складових частин. Завдяки цьому можна виявити і усунути розриви в знаннях про систему, а також прогнозувати її поведінку в майбутньому."

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТДВ «МАЯК» ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Перехід економіки держави на ринковий механізм господарювання спричинив низку суттєвих змін у функціонуванні сільськогосподарських підприємств. У ринкових умовах такі підприємства мають самостійно визначати напрямки свого розвитку. Такий розвиток відбувається з урахуванням потреб споживачів, які і повинні турбуватися за показники економічної ефективності. Але розвиток підприємства завжди супроводжується проблемами, які необхідно вирішувати і на які впливають, як зовнішні так і внутрішні фактори. Найважливішим фактором, який впливає на економічний розвиток підприємства є його галузева специфіка. Тому, необхідно вирішувати не тільки питання виживання підприємства, а і управляти його розвитком.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи було обрано сільськогосподарське підприємство ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області. Аграрне підприємство, яке нами аналізується, діє як господарське товариство недержавної форми власності майже тридцять років, починаючи з 1998 року.

Станом на початок 2024 року, сільськогосподарське товариство є самостійним суб'єктом господарювання, що має статус юридичної особи з відповідними правами. Воно володіє відокремленим майном, здатне від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, брати на себе зобов'язання, орендувати та відчужувати землю і майно. Товариство займається виробничою, комерційною, посередницькою та іншими видами господарської діяльності, що не суперечать чинному законодавству та статуту господарства, з метою отримання прибутку. Спеціалізується підприємство на розведенні великої рогатої худоби, але слід уточнити що молочних порід. В липні 2021 року

підприємство отримало статус суб'єкта племінної справи у тваринництві. Підприємство є племінним заводом, що займається розведенням великої рогатої худоби української бурої молочної породи. Воно забезпечує високу продуктивність дійного стада, проводить власне відтворення та використовує високотехнологічне обладнання з програмою управління UNIFORM. Проте, підприємство, згідно статуту, займається і іншими видами діяльності, а саме:

- вирощуванням зернових;
- розведення інших порід крупної рогатої худоби;
- розведення свиней та коней;
- вирощування овочів, коренеплодів та картоплі;
- допоміжна діяльність у тваринництві та рослинництві.

У ринкових умовах підприємство постійно шукає способи підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Спеціалізація і диверсифікація є одними з таких способів. Ці явища мають пряме відношення до основ визначення суті та характеристик виробничо-господарської діяльності, включаючи її здійснення, управління та розвиток на підприємствах.

Важливо відзначити, що спеціалізація є організаційно-економічним фактором, який формує результативність діяльності підприємства, тобто ефективність його розвитку та управління.

Процес спеціалізації визначається концентрацією виробничих ресурсів і робочої сили на виробництві певних видів товарної продукції в сільському господарстві, враховуючи природні та економічні умови. Це є об'єктивним і закономірним процесом, який відбувається завдяки впровадженню досягнень науково-технічного прогресу в виробництво. Тому є сенс проаналізувати спеціалізацію підприємства, яке нами обрано за об'єкт дослідження. Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що в останні три роки підприємство спеціалізується на виробництві в тваринництві молока, а в рослинництві – вирощування соняшнику, які в структурі становлять відповідно майже 42 % і 17,8%. При цьому вирощування соняшнику має тенденцію до збільшення, а виробництво молока тенденцію до зменшення.

В структурі зернових та зернобобових найбільшу питому вагу пшениця та кукурудза на зерно, відповідно 8,7% та 6,4 %.

Таблиця 2.1 – Динаміка реалізованої вартості та структури товарної продукції підприємства

Назви видів продукції	Роки						В середньому за три роки		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	№
Зернові та зернобобові	42 740	26,8	49 781	24,03	11 166	8,1	34 562	20,5	x
Пшениця	7 858	4,9	28 159	13,6	7 719	5,6	14 579	8,7	5
Кукурудза на зерно	22 718	14,2	9 450	4,6	375	0,3	10 848	7,1	6
Ячмінь	12 157	7,6	9 163	4,4	2 325	1,7	7 882	4,7	7
Насіння олійних культур	26 860	16,8	45 674	22,0	20 784	15,0	31 106	18,5	x
Соняшник	24 008	15,0	45 670	22,0	20 338	14,7	30 005	17,8	2
Тварини с.-г. живі	26 075	16,3	35 785	17,3	34 912	25,3	32 257	19,1	x
ВРХ	16 834	10,5	18 434	8,9	16 971	12,3	17 413	10,3	3
Свині	9 232	5,8	17 296	8,3	17 900	13,0	14 809	8,8	4
Молоко сире	64 218	40,1	75 504	36,5	71 235	51,6	70 319	41,8	1
Інша продукція	3 048	1,9	3 455	1,7	1 234	0,8	2 579	1,5	8
Продукція сільського господарства - всього	160 089	100,0	207 131	100,0	138 097	100,0	168 434	100,0	x

*Джерело: розраховано за даними статистичної звітності господарства (ф.21-заг.)

Для точнішого визначення характеристик спеціалізації сільськогосподарського товариства було застосовано коефіцієнт спеціалізації, який обчислюється за формулою (2.1):

$$K_c = 100 / \sum D_n (2n - 1), \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт спеціалізації товариства;

D_n – питома вага кожної n -ї галузі в структурі товарної продукції, %;

n – порядковий номер галузі відповідно до величини її частки, починаючи з найбільшого значення.

Результати розрахунків по підприємству показали, що коефіцієнт спеціалізації становить – 0,2252 ($100 / (41,74 + 18,81 \times 3 + 10,34 \times 5 + 8,79 \times 7 + 8,66 \times 9 + 6,44 \times 11 + 4,68 \times 13 + 1,53 \times 15)$).

Адже, результат $K_c < 0,35$, то, висновок такий – підприємство має занижений рівень спеціалізації.

Встановлений виробничий напрямок і відповідна спеціалізація, які фактично сформувалися в аграрному підприємстві, відповідають заявленому виду економічної діяльності та статусу племінного заводу, що підтверджує обґрунтованість цієї спеціалізації.

У сучасних ринкових умовах поняття «ефективність діяльності підприємства» є однією з ключових характеристик доходності бізнесу та результативності управлінських процесів, що сприяє подальшому функціонуванню та розвитку компанії. У умовах високої невизначеності, конкуренції, різноманітних кризових явищ, політичних і економічних проблем в країні, а також через неузгодженість рішень менеджерів всередині компанії, підвищення ефективності функціонування підприємства стає пріоритетним напрямком для вирішення цих проблем. Підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві включає не лише формування нових цілей, завдань і принципів менеджменту, задоволення потреб споживачів та розширення ринкових можливостей компанії, але й швидке і своєчасне реагування керівництва на негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на організацію (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
Вартість товарної продукції, тис. грн.:	160 089	207 131	138 097	-21 992
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	627,8	802,8	535,3	-92,5
- на 100 грн. основних засобів, тис. грн.	322,7	865,8	300,7	-22,0
Валовий прибуток, тис. грн.:	48 908	74 766	30 338	-18 570
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	191,8	289,8	117,6	-74,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	39 311	61 352	16 904	-22 407
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	154,2	237,8	65,6	-88,6
Рівень рентабельності, %	35,32	46,25	15,63	-19,69

*Джерело: розраховано за даними форм звітності: 1, 2, 1-ПВ та 21-заг.

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року вартість товарної продукції зменшилась на 14%, що в абсолютному виразі становить 21, 9 тис. грн. Чистий прибуток підприємства відповідно зменшився на 57%, рівень рентабельності на 20 п.п. Така ситуацію відбулася у зв'язку з бойовими діями, які відбувались і відбуваються в даному регіоні. Функціонування діяльності підприємства насамперед залежить від ефективного налаштування раціональної економічно-господарської системи, у рамках якої здійснюється обіг необхідних виробничих ресурсів, які постійно функціонують у діалектичному взаємозв'язку та взаємозалежності.

Отже, основна мета підвищення ефективності діяльності підприємств полягає, по-перше, в раціональному використанні всіх ресурсів і потенціалу компанії, а по-друге, у формуванні нових концепцій сучасного управління у зв'язку з розвитком теоретико-методологічного і практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій.

Питання ефективності використання земельних угідь є надзвичайно актуальним сьогодні, оскільки воно стосується екологічного захисту навколишнього середовища, екологічно безпечного використання земельних ресурсів, охорони ґрунтів і підвищення їх родючості.

Таблиця 2.3 – Оцінка складу земель та структура землекористування підприємства

Види угідь	Роки						Відхилення (+;-)	
	2021		2022		2023			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	4 667,9	100,0	4 655,5	100,0	4 646,4	100,0	-21,5	-0,5
у т. ч., взяті в оренду	4 667,9	100,0	4 655,5	100,0	4646,4	100,0	-21,5	-0,5
із них рілля	3 800,7	81,0	4 082,3	87,69	4 094,3	88,0	293,6	7,7

**Джерело: розраховано за даними звітності товариства (ф. 4-сг)*

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року земельна площа підприємства зменшилась на 0,5 % що не є суттєвим. Можемо стверджувати що вона за останні три роки майже не змінилася і становить 4646,4

га. Вся площа, яка знаходиться у землекористуванні підприємства взята останнім в оренду. Рілля в структурі землекористування становить в 2023 році 88%.

Результативність показників ефективності використання земельного фонду на підприємстві представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка показників економічної ефективності використання земельних ресурсів підприємства в динаміці

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення (+,-)
		2021	2022	2023	%
1	Урожайність с.-г культур, ц/га:				
	Пшениця озима	54,0	44,1	55,6	2,0
	Кукурудза на зерно	138,8	82,4	30,4	-78,0
	Ячмінь	60,3	54,7	45,2	-25,0
	Соняшник	47,8	31,2	34,2	-28,0
2	Одержано на 100 га с.-г угідь, ц:				
	Приросту живої маси ВРХ	81,4	80,3	100,0	23,0
	Молока	1 599,8	1 595,3	1 572,4	-2,0
3	Одержано на 100 га ріллі, ц:				
	Пшениці озимої	1 658,6	1 219,5	1 561,8	-6,0
	Кукурудзи на зерно	2 034,3	1 006,9	539,3	-74,0
	Ячменю	818,8	584,3	501,1	-39,0
	Соняшнику	653,4	500,4	550,9	-16,0
	Приросту живої маси свиней	76,8	107,1	89,6	17,0
4	Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
	валової продукції	3 527,1	4 484,9	4 269,0	21,0
	товарної продукції	3 429,6	4 449,1	2 972,1	-13,0
	чистого доходу	3 432,0	4 455,3	2 980,7	-13,0
	валового прибутку	1 047,7	1 605,9	652,9	-38,0
	чистого прибутку	842,2	1 317,8	363,8	-57,0

* Джерело: розраховано за даними звітності форм: 2, 4-сг, 21-заг, 24(річна), 29-сг

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року, за рахунок неефективного використання земельних ресурсів урожайність кукурудзи на зерно зменшилась на майже на 80%, ячменю відповідно на 25%, соняшнику на 28%.

Відбулося зменшення показнику «Одержано на 100 га ріллі» в 2023 році по відношенню до 2021 року в результаті неефективного використання земельних ресурсів по пшениці озимій на 6%, по кукурудзі на зерно на 74%, по ячменю на 39%, соняшнику на 16%. В результаті неефективного використання земельного фонду підприємством в 2023 році по відношенню до 2021 року зменшилось отримання в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, товарної

продукції на 13%, валового прибутку на 38%, чистого доходу на 13%. Поясненням такої ситуації є війна.

Сучасні умови господарювання та рівень конкуренції вимагають від підприємств підвищення ефективності їх діяльності. Це означає їх здатність до фінансово вижити. Ефективність будь-якого підприємства в значній мірі характеризується показником ефективності використання основних фондів, тобто максимізацією їх віддачі. Це можна досягти за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів, уникнення їх перевитрати та втрат на всіх етапах кругообігу.

Таблиця 2.5 – Оцінка показників ефективності використання фондів підприємства

Показники	Роки			Відхилення (+,-)
	2021	2022	2023	%
Фондовіддача (на 100 грн.), грн.	333,8	403,3	397,3	19,0
Фондомісткість	0,3	0,3	0,3	-17,0
Фондоозброєність, тис. грн./1 чол.	193,4	200,7	193,5	0,1
Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, %	43,9	56,4	28,0	-36,0
Норма прибутку, %	27,7	30,62	11,03	-60,0

**Джерело: розраховано за даними звітності форм: 1, 2, 1-ПВ та 50-сг*

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року показник фондовіддачі по підприємству збільшився на 19%. Це факт є слідством того, що підприємство намагається використовувати свої фонди ефективно і раціонально. Навпаки фондомісткість в 2023 році по відношенню до 2021 року зменшилась на 19%. Показник фондоозброєності по підприємству за останні три роки не змінився і становить 193,5 тис грн в розрахунку на одну особу. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва має тенденцію до зменшення завдяки старінню фондів, які використовуються підприємством у виробничому процесі.

Отже, стан і ефективність використання основних виробничих фондів безпосередньо впливають на результативність діяльності сільськогосподарського підприємства. Це сприяє поліпшенню всіх техніко-економічних показників, а саме: зростанню продуктивності праці, збільшенню

кількості продукції та зниженню витрат. Ефективність використання основних фондів визначає стратегією машинно-технологічного забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції, а також поетапним технічним переозброєнням і підвищенням конкурентоспроможності продукції.

2.2 Аналіз економічної ефективності розвитку підприємства

Аналіз економічної ефективності розвитку підприємства включає оцінку різних аспектів діяльності, що впливають на його зростання та конкурентоспроможність. Основні елементи такого аналізу:

1. Оцінка фінансових показників:

- Прибутковість: аналіз чистого прибутку, рентабельності продажів, рентабельності активів і власного капіталу.
- Ліквідність: оцінка коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності для визначення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.
- Фінансова стійкість: аналіз структури капіталу, співвідношення власних та позичкових коштів, аналіз платоспроможності.

2. Оцінка виробничих показників:

- Продуктивність праці: вимірювання виробництва на одного працівника, оцінка ефективності використання робочої сили.
- Використання основних засобів: фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєння, коефіцієнт використання обладнання.
- Виробничі витрати: аналіз собівартості продукції, витрат на одиницю продукції.

3. Аналіз інновацій та інвестицій:

- Інноваційна активність: впровадження нових технологій, модернізація обладнання, інвестиції в науково-дослідні роботи.
- Ефективність інвестицій: оцінка окупності інвестицій, рентабельності інвестиційних проектів.

4. Маркетинговий аналіз:

- Аналіз ринку: вивчення ринкових тенденцій, оцінка частки ринку, конкурентний аналіз.
- Цінова політика: оцінка ефективності цінової стратегії, аналіз цінової еластичності попиту.
- Реклама та просування: оцінка ефективності рекламних кампаній, маркетингових заходів, брендингу.

5. Оцінка управлінської ефективності:

- Організаційна структура: оцінка ефективності управління, аналіз організаційних процесів.
- Стратегічне планування: оцінка реалізації стратегічних планів, адаптація до змін зовнішнього середовища.

6. Соціально-економічні показники:

- Соціальні умови праці: рівень заробітної плати, умови праці, задоволеність працівників.
- Вплив на місцеву економіку: створення робочих місць, участь у соціальних програмах, вплив на місцеву інфраструктуру.

7. Екологічна ефективність:

- Екологічна відповідальність: дотримання екологічних стандартів, впровадження екологічно чистих технологій, мінімізація негативного впливу на довкілля.

Комплексний аналіз економічної ефективності розвитку підприємства дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, розробити стратегії для підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

Ефективність діяльності підприємства в сільському господарстві не обмежується лише співставленням отриманих результатів і витрат на виробництво. Для її оцінки також важливо враховувати якість продукції та її здатність задовольняти потреби кінцевого споживача. Важливо розуміти, що

підвищення якості продукції сільського господарства неминуче супроводжується використанням додаткових матеріальних ресурсів та праці.

У зв'язку з переорієнтацією сільськогосподарського виробництва на інтенсивний тип відтворення виникає потреба в новому підході до оцінки темпів економічного зростання. Зростання сільськогосподарського виробництва має забезпечуватись, насамперед, за рахунок підвищення продуктивності праці, економії виробничих ресурсів, підвищення фондівіддачі, покращення якості продукції та всієї роботи, збільшення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності в тваринництві. Це передбачає впровадження прогресивних методів господарювання, що, в свою чергу, вимагає обґрунтованої структуризації у формуванні виробничих витрат.

Таблиця 2.5 – Оцінка основних видів витрат продукції рослинництва в динаміці, тис. грн

Витрати	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Насіння та насіннєвий матеріал	5 636	5 737	22 312	16 676	4 р.
Мінеральні добрива	9 222	7 760	13 330	4 109	44,0
Пальне та мастильні матеріали	6 955	7 725	8 876	1 921	28,0
Оплата праці	3 862	4 480	3 649	-213	-6,0
Відрахування на соціальні заходи	636	774	515	-121	-19,0
Амортизація	4 526	5 442	3 694	-831	-18,0
Оплата послуг стороннім організаціям	1 658	623	825	-833	-50,0
Інші прямі витрати	43 206	58 050	37 013	-6 193	-14,0
Всього виробничих витрат в рослинництві	75 700	90 591	90 215	14 515	19,0

**Джерело: розраховано за даними звітності форми 50-сг*

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року затрати в рослинництві зросли на 19%, що в абсолютному виразі становлять 14515 тис. грн. Таке зростання є слідством коливань статей витрат в розрізі галузі. Найбільше зросла така стаття витрат, як насіння та насіннєвий матеріал, а саме в чотири рази. Збільшилась вартість палива та мінеральних добрив відповідно на 28% та 44%.

Зменшення вартості витрат відбулося за такими статтями: оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних засобів, оплата послуг

стороннім організаціям. Така ситуація є цілком прийнятною для підприємства, оскільки держава знаходиться в стані війни.

Проаналізуємо витрати підприємства на виробництво продукції тваринництва (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Оцінка основних видів витрат продукції тваринництва в динаміці, тис. грн

Види виробничих витрат	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Вартість кормів	43 580	56 706	43 694	114	0,26
Пальне та мастильні матеріали	2 389	2 478	4 862	2473	2 р.
Оплата праці	17 189	22 136	25 006	7 817	45,0
Відрахування на соціальні заходи	3 723	4 931	5 362	1 639	44,0
Амортизація	3 649	3 745,0	4 314	665	18,0
Оплата послуг сторонніх організацій	2 216	2 416	1 606	-610	-27,0
Інші прямі витрати	16 192	25 794	23 292	7 100	54,0
Всього виробничих витрат на продукцію галузі	88 939	118 207	108 138	19 199	22,0

**Джерело: розраховано за даними звітності форми 50-сг*

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що витрати в тваринництві за три останні роки збільшилися на 22,0%. Таке зростання відбулося в результаті збільшення витрат за такими статтями: паливо та паливо мастильні матеріали майже в 2 рази; оплата праці на 45%; відрахування на соціальні заходи на 44%; інші прямі витрати збільшились більше ніж на половину.

Витрати, пов'язані із заготовкою та використанням кормів для великої рогатої худоби та свиней, демонстрували відносну стабільність у господарстві. Після збільшення цих витрат у 2021 році, показник у 2022 році майже повернувся до рівня 2020 року. Незважаючи на об'єктивні фактори, що сприяють здорожчання кормів, стабільність їхньої вартості свідчить про раціональне використання ресурсів. При цьому зростання продуктивності тварин свідчить про ефективне їх використання на підприємстві.

Слід зазначити, що основні напрями формування ефективної системи управління витратами, орієнтованої на максимізацію прибутку в умовах конкуренції та ринкових відносин, включають необхідність розроблення відповідної системи класифікації витрат. Цю систему необхідно регулювати і

контролювати. Важливим способом зниження витрат є розширення спеціалізації та кооперація.

З огляду на те, що ТДВ «Маяк» спеціалізується на тваринництві варто приділити більше уваги аналізу ефективності виробництва та реалізації таких видів продукції, як молоко, приріст живої маси ВРХ, свиней, приплоду.

Таблиця 2.7 – Оцінка динаміки поголів'я тварин по підприємству, гол

Групи тварин	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+;-)	
	2021	2022	2023	гол.	%
Вирощування					
ВРХ	1 892	1 847	1 801	-91	-5,0
Свиней	2 925	2 365	2 367	-558	-19,0
Поголів'я корів	1 200	1 200	1 200	-	-

**Джерело: розраховано за даними звітності форми 24 (річна)*

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що в останні три роки діяльності підприємства, поголів'я і великої рогатої худоби і свиней скоротилося відповідно на 5% та 19%. Лише не змінилось поголів'я корів і залишилось незмінним на рівні 1200 голів.

Наступною діаграмою, продемонструємо структуру поголів'я великої рогатої худоби, які є на утриманні у підприємства. Бачимо, що поголів'я включає в себе: телички 1-2 років запліднені та інші; бички старше двох років; телята до року та корови, які складають 40 % стада великої рогатої худоби.

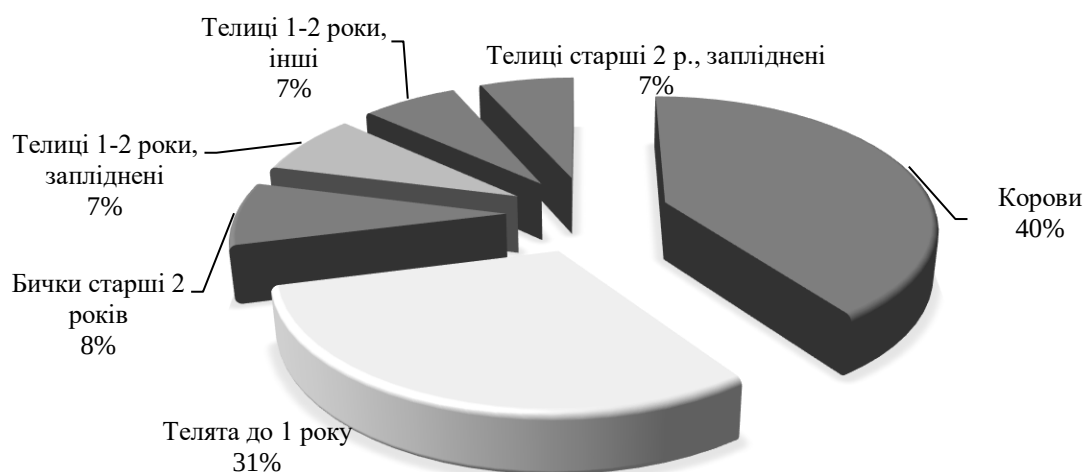


Рисунок 2.1 – Структура стада ВРХ на підприємстві, що аналізується

**Джерело: побудовано за даними звітності форми 24 (річна)*

Обсяг виробництва продукції тваринництва залежить від структури стада, його чисельності та продуктивності. Важливими штучними факторами, що впливають на ефективність виробництва сільськогосподарської продукції в цій галузі, є забезпеченість тварин кормами та умови їх утримання. Чисельність поголів'я та продуктивність корів значно впливають на масштаби виробництва молока та перебувають у функціональній залежності від цього процесу.

Динаміка обсягів виробництва молока, приросту живої маси тварин і грошових надходжень від реалізації цих видів продукції нами наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка виручки від реалізації основних видів продукції тваринництва

Види продукції тваринництва	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+;-)	
	2021	2022	2023	абс.знч.	%
<i>Молоко</i>					
Виробництво, ц	74 671	74 271	73 059	-1 612	-2,0
Виручка від реалізації, тис. грн.	64 218,17	75 504,45	71 234,97	7 015	11,0
<i>Приріст живої маси ВРХ</i>					
Виробництво, ц	3 798,21	3 737,90	4 649,77	851,56	22,0
Виручка від реалізації, тис. грн.	16 834,08	18 433,80	16 971,35	137,27	1,0
<i>Приріст живої маси свиней</i>					
Виробництво, ц	2 930,59	4 373,64	3 666,67	736,08	25,0
Виручка від реалізації, тис. грн.	9 232,95	17 295,57	17 900,48	8 667,53	94,0

*Джерело: розраховано за даними звітності форм: 21-заг. та 24 (річна)

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що підприємство отримує виручку від реалізації продукції тваринництва від: реалізації молока, приросту живої маси великої рогатої худоби та приросту живої маси свиней.

Так, виробництво молока по підприємству за останні три рока зменшилося на 2%, а виручка від його реалізації збільшилась на 11%. Таке збільшення виручки від реалізації молока пов'язано зі зростанням ціни на відповідну продукцію по регіону .

Приріст живої маси великої рогатої худоби в 2023 році по відношенню до 2021 року виріс на 22%, при цьому виручка від його реалізації збільшилась лише на 1%. Така ситуація не вплинула на фінансові результати діяльності підприємства за останні три роки, які нами були проаналізовані.

Проте, приріст живої маси тварин зріс у 2023 році по відношенню до 2021 року на 25%. Виручка від реалізації приросту свиней збільшилась на 94 %, що повпливало на результативність діяльності підприємства.

Основним споживачем м'яса свиней та яловичини для підприємства, що аналізується протягом тривалого часу збув Охтирський м'ясокомбінат. Він знаходився в м. Охтирка.

Досліджуване сільськогосподарське підприємство щорічно здійснює необхідні фінансові вкладення для підтримки функціонування тваринницької галузі. Воно забезпечує модернізацію виробничих приміщень та споруд, розширює площі, встановлює сучасне доїльне обладнання та використовує новітні інформаційні технології для управління виробничими процесами. Крім того, удосконалено та оптимізовано раціони годівлі тварин, а також проводиться ефективна селекційна робота.

Цей процес особливо активізувався в молочному скотарстві після того, як підприємство отримало статус племінного заводу та пройшло експертизу корів на якість і тип молока. Результати дослідження показали, що в господарстві утримується більше 50 % корів, здатних давати молоко типу А2. Господарство спеціалізується на розведенні порід корів, які здатні виробляти молоко типу А, а саме чорні та червоні голштини. Важливо враховувати, що таке молоко можуть давати лише корови, які мають дві копії генів А2 у своїй ДНК. В технології розведення таких тварин треба розуміти, що кожна голова худоби отримує по одній копії генів від кожного з батьків. Щоб отримати приплід з генотипом А2А2, необхідно покрити биком-виробником, який має хоча б один ген А2, з корівкою, що також має теж один ген А2.

У ТДВ «Маяк» розпочата робота в цьому напрямку, і реалізуються відповідні організаційно-виробничі зміни для забезпечення функціонування господарства яке спеціалізується на виробництві молочної сировини по типу А2. Усі ці заходи повинні позитивно вплинути на загальний обсяг виробництва, який сприяє росту продуктивності корів. Отже, на основі результатів виконання поточного розділу кваліфікаційної роботи було визначено ключові економічні

передумови для подальшого функціонування підприємства, що нами аналізується. Це забезпечить можливість господарству підтримувати встановлений напрям спеціалізації в тваринництві та позитивно змінюватися завдяки впровадженню прогресивних інноваційних технологій, зокрема, заснованих на досягненнях науки.

2.3 Дослідження фінансових результатів та передумов для подальшого економічного розвитку підприємства

Ринкова економіка спонукає підприємства до самостійності та відповідальності у прийнятті управлінських рішень. Ефективність та життєздатність цих рішень значною мірою залежить від своєчасності та ступеня об'єктивності в оцінці поточного та перспективного фінансового стану підприємства. Інформація про фінансовий стан та результати діяльності відображають ефективність кожного підприємства. Ці результати можуть проявлятися у вигляді прибутку або збитку. Позитивний результат операційної та фінансової діяльності підприємства визначається розміром чистого прибутку та рівнем рентабельності відповідних інвестицій.

Дослідження та аналіз факторів, що впливають на динаміку фінансових результатів діяльності підприємства, дозволяють визначити чинники, які саме впливають на результативність. Серед різноманітних виробничих факторів особливу увагу слід приділити виробничій собівартості сільськогосподарської продукції, адміністративним витратам, іншим доходам та витратам, сумам нарахованих і сплачених податків (включаючи податок на прибуток) та іншим аспектам.

Для проведення аналізу результатів діяльності підприємства необхідно розпочати з розрахунку виручки від реалізації продукції, валового доходу, чистого доходу тощо. Саме розрахунок цих показників дозволить виявити фактори внутрішні і зовнішні, які найбільш впливають на результати діяльності підприємства. Результати представимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	160 204	207 420	138 493	-21 711	-14,0
Інші операційні доходи	1 064	2 659	1 767	703	66,0
Інші фінансові доходи	600	1 913	3 605	3 005	6 р
Інші доходи	220	91	2	-218	-99,0
Разом доходи	162 088	212 083	143 867	-18 221	-11,0
Собівартість реалізованої продукції	111 296	132 654	108 155	-3 141	-3,0
Інші операційні витрати	5 075	9 731	6 308	1 233	24,0
Інші витрати	1 293	1 591	3 977	2 684	3 р
Разом витрати	117 664	143 976	118 440	776	1,0
Чистий прибуток (збиток)	39 311	61 352	16 904	-22 407	-57,0
Рівень рентабельності, %	35,32	46,25	15,63	-19,69	-56,0

**Джерело: розраховано за даними звітності ф.1 та ф.2*

Дані таблиці 2.9. свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року чистий дохід по підприємству зменшився на 21,7 тис. грн. У відносному виразі таке зменшення становить майже 14%. Цей факт є слідством зменшення обсягів виробництва основних видів продукції по підприємству. Інші операційні доходи по підприємству за останні три роки мають тенденцію до збільшення, а це означає що підприємство займається і іншими видами діяльності, які приносять дохід. Можемо стверджувати, що підприємство є можливості до переорієнтації в спеціалізації підприємства.

Слід констатувати, що за останні три роки підприємство мало можливості збільшити свої фінансові доходи майже в 6 разів. Інші фінансові доходи підприємство може отримати в результаті господарської діяльності, але вони не пов'язані з виробничою. Цей факт є слідством висококласного фінансового менеджменту топ-менеджерів підприємства. Проте, в цілому доходи по підприємству за останні три роки зменшилися.

Як позитивний момент в діяльності підприємства, слід зазначити, зменшення собівартості реалізованої продукції з 2023 року до 2021 року на 3%.

Зменшення собівартості реалізованої продукції не вплинуло на розмір отриманого чистого доходу підприємства. Так чистий дохід підприємства за період, що аналізується збільшився більше ніж на половину. Відповідно на такий же відсоток зменшилась і платоспроможність підприємства.

Якщо суб'єкт підприємницької діяльності вирішує реалізувати дії інвестиційного характеру, він повинен мати точну та об'єктивну інформацію про свою фінансову спроможність та стабільність. Це важливо для здатності підприємства сформулювати чітку та економічно обґрунтовану програму фінансового забезпечення запланованих інвестиційних проектів.

Для визначення типу фінансової стійкості підприємства доцільно скласти агрегований баланс на основі статей його балансу. В цьому балансі позиції активу та пасиву згруповані відповідно до мети аналізу. В умовах загостреної конкуренції у сфері економічної діяльності суб'єктів господарювання показники фінансової стійкості набувають особливого значення, що підвищує важливість аналізу фінансового стану. Для збереження ринкових позицій підприємству необхідно ефективно управляти своїми активами та пасивами. Аналіз якості управління активами і пасивами дозволяє оцінити ефективність та рентабельність економічної діяльності підприємства і його перспективи розвитку, а також прийняти обґрунтовані рішення на основі отриманих результатів.

Таблиця 2.10 – Аналіз статей активу агрегованого балансу, тис. грн

Актив балансу	Роки			Відхилення (+ -)	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Активи - всього	242 605	295 270	311 468	68 863	28,0
1. Необоротні активи	72 955	79 521	76 809	3 854	5,0
в т.ч. основні засоби	49 614	53 924	45 930	-3 684	-7,0
2. Оборотні активи	169 650	215 749	234 659	65 009	38,0
2.1. Оборотні виробничі фонди, в т.ч.					
- запаси	65 004	82 455	113 984	48 980	75,0
- поточні біологічні активи	40 302	42 228	43 985	3 683	9,0
2.2. Фонди обігу, в т.ч.					
- дебіторська заборгованість	42 906	22 000	39 254	-3 652	-9,0
- грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	16 419	65 375	52 353	35 934	3,2 р.
- інші оборотні активи	126	125	1 786	1 660	14,2 р

*Джерело: розраховано за даними звітності

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року вартість активів збільшилась на 68,8 тис. грн, що в абсолютному виразі становить 28%. Таке збільшення відбулося в результаті збільшення вартості оборотних і необоротних активів. Не зважаючи на те, що в країні складна політична і фінансова ситуація підприємство має змогу оновлювати свої активи в тому числі за рахунок грантів, які надаються іншими країнами нашої держави.

В цілому структура активів підприємства повністю відповідає його розмірам і спеціалізації. Але головним питанням для топ менеджерів підприємства є ефективне і раціональне їх управління. Ефективне управління активами підприємства доцільне за умов:

- адекватної інформаційної бази, яка повинна бути достатньою та достовірною для ретельного аналізу з метою управлінського впливу;
- забезпечення єдності методологічних принципів організації та ведення обліку окремих складових активів, зобов'язань і капіталу, що дозволяє співставляти дані інформаційної бази;
- гарантування прозорості інформаційної бази, а це особливо важливо під час нестійкої фінансової та політичної ситуації, як в державі так і на підприємстві.

Аналіз статей пасиву балансу дозволить проаналізувати джерела фінансування підприємства, які можуть бути використані для його подальшого розвитку.

Таблиця 2.11 – Аналіз статей пасиву агрегованого балансу, тис. грн

Пасив	Роки			Відхилення (+ -)	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Джерела фінансування - всього	242 605	295 270	311 468	68 863	28,0
1. Власний капітал	227 665	283 705	296 520	68 855	30,0
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 921	1 924	1 924	3	0,2
Додатковий капітал	10 792	10 792	10 792	0	0
Накопичені курсові різниці	2 850	2 850	2 850	0	0
Резервний капітал	508	508	508	0	0
Нерозподілений прибуток	214 444	270 481	283 296	68 852	32,0
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	14 940	11 565	14 948	8	0,1
Поточна кредиторська заборгованість	1 520	2 560	4 426	2 906	2,9 р.
Інші поточні зобов'язання	13 420	9 005	10 522	-2 898	-22,0

*Джерело: розраховано за даними звітності ф.1

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 32021 року вартість пасивів підприємства збільшилася на 68,8 тис. грн. Таке збільшення відбулося за рахунок збільшення власного капіталу підприємства. Слід відмітити, що підприємство в останні роки має і збільшує поточну кредиторську заборгованість, яку все ж таки необхідно погашати на протязі 12 місяців з дати балансу. Ця ситуація для підприємства не є позитивною, оскільки воно використовує не свої кошти для погашення дебіторської заборгованості.

Аналіз показників фінансової стійкості для підприємства дають можливість прогнозувати перспективи свого подальшого розвитку, за умови збереження своїх власних активів і пасивів. Усі ці обставини вимагають впровадження ефективних управлінських механізмів на підприємстві, які дозволять швидко реагувати на зміни, ідентифікувати їх і забезпечити адаптацію господарської, фінансової та інвестиційної діяльності. Тому забезпечення фінансової стійкості підприємств є надзвичайно важливим питанням.

Таблиця 2.12 – Оцінка показників фінансової стійкості

Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення (+ , -)
		2022	2022	2023	
Коефіцієнт автономії підприємства	> 0,5	0,98	0,99	0,99	0,01
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів підприємства	> 1	85,2	115,4	131,2	86,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7 – 0,9	0,98	0,99	0,99	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,82	0,84	0,83	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,1	0,97	0,97	0,99	0,02

**Джерело: розраховано за даними звітності ф.1 та ф.2*

Дані таблиці 2.12 дають можливість проаналізувати показники фінансової стійкості по підприємству. Так, показник автономії підприємства знаходиться в межах одиниці, що є позитивним для останнього. Підприємство має достатньо власного капіталу для покриття власних зобов'язань.

При аналізі ліквідності підприємства необхідно розглядати її як сукупність аспектів та ознак, які детально вивчаються, поки не будуть представлені у вигляді конкретних показників. Розрахована ліквідність підприємством це її

імідж у бізнес середовищі, інвестиційна привабливість та перспективи для подальшого розвитку.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників ліквідності

Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення (+, -)
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	1,5-2,5 і більше	2,4	3,2	1,7	-0,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8 і більше	2,3	2,6	2,2	-0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35 і більше	2,3	2,7	2,5	0,2

**Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ф.1 та ф.3*

Так дані таблиці 2.13 дають можливість проаналізувати показники ліквідності і порівняти їх з нормативними значеннями. Так показник покриття на кінець 2023 року дорівнює 1,7. Його значення знаходиться в межах нормативного і характеризує забезпеченість підприємства необхідними оборотними засобами на протязі всього виробничого циклу. Коефіцієнт швидкої ліквідності говорить про можливість та швидкість підприємства розраховуватися по своїм поточним зобов'язанням. На кінець 2023 року значення цього показника – 2,2.

Залежно від фінансових та виробничих особливостей підприємств різних галузей оптимальні значення коефіцієнтів ліквідності можуть варіюватися. Розрахунок цих коефіцієнтів і їх порівняння з рекомендованими діапазонами може лише надати орієнтовну, наближену оцінку ліквідності. Цей аналіз слід доповнити:

- порівнянням з середньогалузевими значеннями та урахуванням галузевої специфіки (коефіцієнти CR і QR чутливі до періоду обороту оборотних коштів, а CR – до структури запасів);
- аналізом операційного грошового потоку;
- оцінкою стабільності динаміки коефіцієнтів ліквідності.

Щоб уникнути кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності та забезпечити стійке економічне зростання, кожному підприємству слід розвивати ділову активність. Це допоможе мінімізувати ризики невдач в умовах економічної нестабільності та конкуренції. Концепція ділової активності є досить широкою і охоплює майже всі аспекти роботи підприємства. В контексті

аналізу рентабельності, слід зазначити, що рентабельність визначає життєздатність підприємства, його здатність задовольняти інтереси інвесторів і конкурувати з іншими компаніями. Вищий коефіцієнт рентабельності свідчить про більшу ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.14 – Аналіз показників ділової активності

Показники	Роки			Відхилення (+, -)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	1,1	0,8	0,5	-0,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,2	8,7	6,9	-0,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,1	43,4	36,9	-0,2
Строк погашення дебіторської заборгованості	50	61	54	4
Строк погашення кредиторської заборгованості	15	17	19	4
Коефіцієнт оборотності запасів	3,6	1,6	1,8	-1,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,1	0,6	0,4	-0,7

**Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ф.1-4*

Дані таблиці 2.14 дають можливість проаналізувати розраховані показники ділової активності.

В цілому аналіз показників ділової активності показав, що майже всі розраховані показники мають негативну для розвитку підприємства тенденцію.

Ділова активність є ключовим показником фінансового стану підприємства, що відображає різні аспекти його діяльності, такі як позиція на ринку, конкурентоспроможність, ефективність використання ресурсів (оборотних, необоротних та капіталу) та результати зростання. Виділяють три рівні ділової активності, які характеризують ситуацію на підприємстві: висока активність свідчить про нормальний стан, середня – про проблемний, а низька – про кризовий. Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність використання оборотних, основних ресурсів та капіталу підприємством, що, в свою чергу, впливає на рівень прибутку, який підприємство може отримати в процесі своєї діяльності. Для забезпечення реалізації шляхів підвищення ділової активності підприємству слід:

➤ пришвидшити впровадження елементів науково-технічного прогресу на підприємстві;

- змінювати з позицій розвитку організаційну структуру підприємства;
- змінювати структурні підрозділи підприємства у відповідності змін виробничої діяльності;
- сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції, яку вирощує і реалізує підприємство;
- виходити на міжнародні ринки, щодо реалізації продукції та розширення видів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ КООПЕРУВАННЯ ЯК НАПРЯМ ПОДАЛЬШОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Теоретичні засади формування та реалізації кооперування в економічному розвитку підприємства

Стратегічне планування є одним із ключових напрямків економічного розвитку підприємства. Воно включає в себе процес визначення довгострокових цілей, розробки стратегій для їх досягнення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1 - Основні етапи та компоненти стратегічного планування підприємства

Етапи	Основні компоненти на кожному з етапів
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення макроекономічних факторів (економічні, політичні, соціальні та технологічні аспекти). Аналіз ринку та галузі, визначення тенденцій і прогнозування їх розвитку. Аналіз конкурентів та їх стратегій.
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів і компетенцій підприємства (фінансові, матеріальні, людські, технологічні).

	Аналіз внутрішніх процесів та структури організації. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.
Визначення місії та бачення	Формулювання місії, яка визначає основне призначення та напрям діяльності підприємства. Розробка бачення майбутнього розвитку підприємства, яке відображає його довгострокові прагнення.
Визначення стратегічних цілей	Постановка довгострокових цілей, що відображають бажані результати діяльності підприємства. Розробка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та часом обмежених (SMART) цілей.
Розробка стратегій	Вибір загальної стратегії (наприклад, стратегія росту, стабілізації або скорочення). Розробка функціональних стратегій (маркетингова, фінансова, виробнича, інноваційна тощо). Формулювання альтернативних стратегій та оцінка їх ефективності.
Реалізація стратегії	Розробка детальних планів дій, розподіл ресурсів та відповідальності. Здійснення організаційних змін для підтримки обраної стратегії. Мотивація персоналу та управління змінами.
Моніторинг та контроль	Встановлення системи контролю за виконанням стратегічних планів. Регулярний моніторинг показників ефективності та оцінка досягнутих результатів. Коригування стратегій і планів у разі відхилень або змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

**Джерело: сформовано автором*

Стратегічне планування допомагає підприємству визначити свій напрям розвитку, зосередити зусилля на досягненні ключових цілей, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринкових умов, забезпечуючи тим самим його стійкість та конкурентоспроможність.

Завданням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 р.р є: «... сприяння розвитку різних форм кооперації та фермерства, забезпечення доступності ринків збуту для малих і середніх виробників сільськогосподарської продукції, а також впровадження нових технологій та обладнання для переробки сільськогосподарської сировини» [29].

Згідно з визначенням Міжнародного кооперативного альянсу: «кооператив є автономною асоціацією осіб, які добровільно об'єдналися для задоволення своїх економічних, соціальних і культурних потреб через підприємство, що спільно володіється та управляється на демократичних засадах» [30].

Згідно із Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію», «сільськогосподарський кооператив – це юридична особа, створена фізичними

та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об'єдналися на основі членства та самоврядування для спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб» [31].

Враховуючи реалії конкурентного середовища сучасного агробізнесу та високу вартість входження у бізнес з переробки молочної сировини, успішна діяльність кооперативу, за наявності ряду об'єктивних передумов, сприятиме отриманню наступних переваг: формування оптових обсягів товарної продукції та доступ до закордонних ринків, доступ до сучасних технологій, зниження вартості матеріально-технічних ресурсів, зменшення накладних витрат, а також можливість отримання бюджетної підтримки та кредитування при необхідності.

Організаційні та управлінські аспекти діяльності кооперативу в аграрному секторі економіки:

- сільськогосподарський кооператив створюється за участю щонайменше трьох засновників;
- членство у кооперативі може бути асоційованим;
- найвищим органом управління є загальні збори;
- виконавчим органом є правління, яке підпорядковується голові;
- контрольний орган – ревізійна комісія;
- член кооперативу, може входити до складу одного з органів управління;
- участь в управлінні кооперативом залежить від внесків кожного з членів;
- статутна діяльність кооперативу підтверджується формуванням наступних фондів: статутного, резервного та фондів розвитку.

Новостворений кооператив в аграрному секторі економіки веде свою діяльність з метою отримання прибутку і може надавати послуги та здійснювати операції (зокрема, закупівлю молочної продукції, постачання засобів виробництва і матеріально-технічних ресурсів та інше) з особами, які не є

членами або асоційованими членами кооперативу, за умови, що загальна вартість таких операцій не перевищує 20 % річного доходу кооперативу.

Кооперативний рух давно визнано у світі як особливу форму самоорганізації діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Він є високоефективним способом взаємодопомоги, який забезпечує можливості для захисту економічних і соціальних інтересів і служить робочим засобом «конкурентного захисту» від монополістів та нечесних конкурентів.

Вибір кооперування, як форми організації для переробки власної молочної продукції окремих товаровиробників буде обґрунтований у цьому розділі кваліфікаційної роботи. Раніше в дослідженні було проаналізовано стан, результати, потенціал та перспективи розвитку ТДВ «Маяк», зокрема як аграрного підприємства, що спеціалізується на виробництві молока, з акцентом на молоко типу А.

Напрямок діяльності для новостворюваного кооперативу з переробки молочної продукції, насамперед, ґрунтується на даних Асоціації виробників молока. Незважаючи на війну та блокування морських портів у 2022-2023 роках, Україна експортувала молочну продукцію на суму 344,6 млн доларів, що на 39 % більше порівняно з 2021 роком. У грошовому еквіваленті основними експортними категоріями є сухе молоко, яке складає 26 % від загальної структури, і масло, що становить 24 %. Основний ринок збуту є Європа завдяки логістичним перевагам, високим цінам та скасуванню митного регулювання [29].

Крім того, вибраний проєкт для розвитку надає потенційним учасникам можливість приймати рішення та впливати на виробничі і логістичні витрати, розподіл прибутку, управління та інші аспекти. Ще однією перевагою є перехід до створення виробництва на регіональному рівні з можливістю переробки близько 100 тон молочної сировини власного виробництва з дотриманням відповідних стандартів та санітарних норм. Це також сприятиме розвитку додаткових можливостей у галузі тваринництва, таких як племінна робота, підтримка поголів'я молочних корів (голштин), і формуванню умов для постачання на ринок продукції, що буде прийнятною для всіх категорій

споживачів, особливо для дітей. Підприємство, що нами реалізується, разом з іншими членами кооперативного об'єднання, в рамках цього проєкту, буде зацікавлене в поєднанні економічних, трудових та фінансових ресурсів для започаткування бізнесу, що спиратиметься на абсолютно нові виробничі, інноваційні та технологічні потужності. Оснастивши заводські приміщення виробничим обладнанням вартість якого понад 100 млн грн дасть можливість щодня виробляти більше 4 тис. кг солодкого вершкового масла (жирність 82 %) та майже 8 тис. кг сухого знежиреного молока. За попередніми розрахунками, рентабельність виробництва за цим проєктом може перевищувати 25 %.

Українська молочна промисловість продовжує орієнтуватися на експорт. Проте, через зменшення пропозицій молока та інші чинники, обсяги експорту останніми роками стабільно знижуються. Однак з початком війни молочний експорт є реальним джерелом розвитку для галузі. Вимушена міграція населення, економічні труднощі в країні дали поштовх для суттєвого зниження споживання молочної продукції. Внаслідок цього, навіть при значному скороченні виробництва молока, надлишок продукції залишився надто великим. Проте вітчизняним молочним виробникам вдалося подолати численні проблеми, спричинені війною, і в 2022- 2023 роках вдалося навіть збільшити експорт цієї сільськогосподарської продукції.

Більше 25% сирого молока, що потрапило на переробку, було використано для виготовлення продукції на експорт. Для порівняння, у 2021 році цей показник становив 17%. Згідно з даними Української асоціації бізнесу і торгівлі, частка молочного експорту в загальному аграрному експорті України становить 0,8%, а обсяг цього експорту є відносно невеликим у порівнянні з провідними країнами на світовому ринку молочних продуктів. За період 2022 – 2023 роки Україна експортувала 700 тисяч тон молочної продукції, що відповідає обсягу молока на суму 420 мільйонів доларів США. Основними експортними товарами з молочної продукції є, в першу чергу, такі «біржові продукти», як масло та сухе знежирене молоко. З огляду на вищезгадані обставини та можливості потенційних учасників новостворюваного кооперативу – виробників

сільськогосподарської продукції (сировинне забезпечення), основним напрямком діяльності стане переробка молока для виробництва визначених молочних продуктів.

Таблиця 3.2 – Аналіз передумов реалізації проєкту

<i>Сильні сторони</i> – доставка сировини; – територіальний охват; – сучасне обладнання; – можливість використовувати у виробництві виключно натуральну сировину; – достатність сировини для організації виробничого процесу.	<i>Можливості</i> - формування «власної» сировинної бази; – постійне виробництво продукції; – вихід на зовнішні ринки свободний; – реалізація продукції на експорт; – популяризація української молочної продукції на зовнішніх ринках.
<i>Слабкі сторони</i> – слабка реклама продукції; – висока роздрібна ціна на продукцію; – «новий продукт» на міжнародному ринку; – високозалежність стосовно власної сировинної бази.	<i>Загрози</i> – постійний ріст конкуренції; – військовий стан в Україні; – зменшення поглов'я – скорочення сировини; – відсутність розробленої стратегії розвитку; – складна логістика.

**Джерело: розроблено автором роботи за результатами аналізу ринкових умов [19,30]*

Сільське господарство є одним з ключових напрямків діяльності в Сумському регіоні. Аграрні господарства спеціалізуються на вирощуванні зернових, соняшника, а також на розведенні великої рогатої худоби м'ясо-молочного напрямку. Таким чином, переробне підприємство матиме стабільне забезпечення сировиною, а також є очевидна можливість сформувати необхідний склад працівників і фахівців відповідного профілю. З використанням ситуаційного SWOT-аналізу, з урахуванням поточної ситуації в країні, була створена матриця сильних і слабких сторін для виробничого кооперативу (табл. 3.2).

Основна сировина для кооперативу буде незбиране коров'яче молоко, яке постачатимуть члени сільськогосподарського кооперативу. Транспортують молоко в ізотермічних молочних цистернах. Протягом 10 годин температура молока в цистерні змінюється в межах ± 2 °C при температурі навколишнього середовища ± 30 °C. Кожну секцію заповнюють повністю однорідною сировиною. Доставка сировини буде здійснюватися відповідно до графіків

поставок із сільськогосподарськими підприємствами. Ціна молока екстра гатунку в середньому становить 21,67 грн/кг без податку на додану вартість. На ринку ціна коливається в межах від 20 – 30 грн/кг.

У місті Суми існує безліч торгівельних мереж, де можна реалізувати запланований асортимент продукції. Товари також можуть постачатися на харчові підприємства, які використовуватимуть вершкове масло та сухе знежирене молоко як інгредієнти для виготовлення інших харчових продуктів. Незважаючи на те, що заплановане підприємство буде розташоване неподалік від кордону країни-агресора, що може створювати додаткові труднощі в організації виробництва та реалізації (безпека працівників, альтернативні джерела енергії, тривала логістика тощо), продукція користуватиметься високим попитом і планується для продажу за кордоном. Серед основних імпортерів, крім Китаю, слід також відзначити регіони Південно-Східної Азії та Північної Африки. Для українського ринку характерний дисбаланс між попитом і пропозицією протеїну та жирів, але слабкий зовнішній попит знижує можливості для збільшення експортного прибутку, саме по сухому знежиреному молоку.

Російська військова агресія в Україну призвела до зниження попиту і збільшення виробництва сухого молока. Однак, відкриття торгівельних кордонів, знецінення гривні та світова інфляція створили нормальні умови для виробництва сухого молока. У другій половині 2022 року та на початку 2023 року Україна показала високі місячні результати реалізації.

У 2023 році світова кон'юнктура змінилася, і ціни на товар знизилися. Через високі витрати на логістику та ризики, пов'язані зі страхуванням, українські ціни на молочні продукти, включаючи сухе молоко, повинні мати обов'язковий дисконт. Додатковий тиск на ситуацію створює зростання виробництва сухого молока в Україні, яке викликане скороченням можливостей експорту сирних продуктів і кислотного казеїну. Внаслідок цього українські оператори змушені орієнтуватися на сухе молоко як товар, що може довше зберігатися на складах.

Очікується, що розрахунковий рівень запасів на кінець першого півріччя досягне 8 тисяч тонн, що перевищує показники минулого року. Глобальний ринок очікує активізації імпортерів. Хоча Китай може не бути основним фактором, Південно-Східна Азія та Північна Африка можуть внести свій вклад у цьому напрямку. Традиційно, після літніх відпусток спостерігається сезонний зріст попиту та активності в ЄС. Тому в позитивному сценарії ринок сухого молока зазвичай поживається ближче до осені.

3.2 Обґрунтування організаційних та економічних засад реалізації бізнес-проєкту

Місія підприємства, яке нами аналізується і є частиною проєкту, полягає в організаційній та економічній діяльності щодо забезпечення постачання. Молоко, яке використовується для виробництва кінцевої продукції, у господарстві відповідає якісним нормам згідно з ДСТУ 3662:2018 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі». Молочна сировина повинна походити від здорових корів у господарствах-учасниках, які не мають інфекційних захворювань, та за показниками якості відповідати вимогам зазначеного стандарту.

Діяльність кооперативу в аграрній сфері, щодо виробництва харчових продуктів має виробничу складову. Тому правильно підібрана структура підприємства та налагоджене виробництво сприятимуть випуску готової продукції високої якості, яка буде конкурентоспроможною на ринку за межами нашої держави. Так підприємство виробляючи молоко буде використовувати:

- технологічне приміщення;
- складські приміщення;
- побутові приміщення;
- бойлерні тощо.

Особливість кооперативних підприємств полягає в тому, що вони спрямовані на задоволення економічних інтересів своїх членів та орієнтовані на

їхні потреби, а не на отримання прибутку. Належність до кооперативу не залежить від масштабів діяльності, кількості членів чи інвесторів; контроль над організацією є спільним, а не індивідуальним. У кооперативах члени спільно несуть ризики, витрати та вигоди, а також забезпечують капітал підприємства та користуються його послугами.

Технологічний процес виробництва масла вершкового та маслянки включає в себе:

- формування певного обсягу сировини;
- отримання вершків відповідної жирності;
- пастеризація вершків;
- дезодорація вершків.

Весь процес переробки молока на сухе молоко можна представити наступними етапами:

1. Процес очищення та нагрівання сировини, тим самим готуємо її до отримання відповідних параметрів жирності та щільності. В цьому процесі молоко пропускають через велику кількість фільтрів, щоб зробити його чистим від домішок.



Рисунок 3.1 –Переробка молока сирого при отриманні вершкового масла та маслянки- апаратно-технологічна схема

**Джерело: побудовано автором у відповідності з технологічною схемою виробництва*

2. Процес нормалізації, який дає можливість досягти бажаних параметрів жирності. Використання на даному етапі сепаратору дає можливість виокреми з молоко верши і за необхідності обезжирити молоко.

3. Процес пастеризації молока дає можливість повністю знежирити молоко. Цей процес дозволяє ізнищити всі бактерії, які шкідливими в молоці.

При цьому пастеризація може здійснюватися трьома способами. Такими способами є: тривалий – 65 градусів; швидкий – 90 градусів; миттєвий – 98 градусів.

4. Процес охолодження відбувається в накопичувальному баку, де сировину охолоджують до низьких температур. Охолодження сировини здійснюється в спеціальному резервуарі, де температура знижується до потрібного рівня.

5. Процес згущення. Сировину згущують до 40-45% сухої речовини у вакуумній випарній установці. Процес згущення сировини відбувається у вакуумній установці, де вміст сухої речовини доводиться до 40-45%. Випарювання під вакуумом дозволяє згустити сировину до 40-45% сухої речовини.

6. Процес гомогенізації. Гомогенізація робить масу однорідною. Завдяки гомогенізації маса стає однорідною. Результатом гомогенізації є однорідна маса.

7. Розпилення в спеціальній камері дозволяє досягти сухої концентрації матеріалу. Шляхом розпилення в камері матеріал доводять до сухого стану. Суха концентрація досягається за рахунок розпилення матеріалу в спеціальному обладнанні.

8. Завершальними етапами виробничого процесу є просіювання, яке забезпечує однорідність продукту, та упаковка, яка надає йому товарного вигляду і готує до транспортування. Просіювання дозволяє видалити з продукту домішки та сторонні включення, а упаковка забезпечує його захист від зовнішніх впливів та формування партій для відвантаження споживачу. Виробництво масла з високожирних вершків є складним технологічним процесом, що включає в себе приймання молока, його очищення та стандартизацію, пастеризацію для знищення шкідливої мікрофлори, отримання високо жирних вершків шляхом сепарації, нормалізацію їх складу, перетворення в масло за допомогою спеціального обладнання, фасування готового продукту в тару та зберігання у відповідних умовах.

Технологічний цикл виробництва масла охоплює такі основні етапи: підготовку молока до переробки, отримання високо жирних вершків, їх обробку та перетворення на масло, а також підготовку готового продукту до реалізації.

Кооператив планує переробити 100 тон молока з жирністю 3,4%, що дозволить визначити обсяги виробництва кінцевого продукту. Виходячи з виробничих потужностей, кооператив розраховує переробити 100 тон молока та отримати відповідну кількість готової продукції.

Проведені розрахунки, засновані на переробці 100 тон молока на добу, дозволили визначити очікуваний вихід проміжних продуктів (наприклад, знежиреного молока, вершків) та кінцевої продукції (наприклад, масла, сиру). Отримані дані продемонстрували, що з такої кількості сировини можна отримати таку кількість готових продуктів.

Таблиця 3.3 – Очікуваний вихід продукції

Продукт	Маса, кг
Вершки	9548,8
Знежирене молоко	90378,8
Масло вершкове, 82% жирності	4015,0
Маслянка	5422,5
Сухе знежирене молоко	7980,0

**Джерело: сформовано автором за власними розрахунками*

Крім державної підтримки, вирішальне значення для успіху кооперативу мають власні інвестиції його членів. Самостійні вклади учасників кооперативу є ключовим фактором його стабільності та розвитку. Основні напрямки співпраці членів кооперативу включають:

- необхідність залучення фінансових ресурсів для організації та підтримки роботи кооперативу;
- важливість стабільного постачання кооперативу сировиною, що відповідає встановленим стандартам якості;
- залучення до процесу формування матеріально-технічної бази кооперативу;
- безпосередня участь у роботі кооперативу, включаючи прийняття управлінських рішень;

➤ систематична робота зі злагодження внутрішніх виробничих процесів кооперативу з наявними ресурсами сировини.

Незважаючи на сучасне обладнання, яке буде встановлено на виробничих майданчиках кооперативу, він все одно не зможе повністю замінити традиційний завод. Під час роботи кооперативу виникнуть певні обмеження, які всі його учасники повинні усвідомлювати та погодитися з ними.

Обмеження, з якими стикається кооператив, є об'єктивною реальністю, зумовленою значно меншими виробничими потужностями порівняно з великим молочним заводом. Потужності кооперативу, на відміну від масштабного заводу, обмежені в рази, що є основною причиною виникнення певних обмежень у виробництві. Різниця в масштабах виробництва між кооперативом і заводом є настільки значною, що це призводить до об'єктивних обмежень у діяльності кооперативу.

Кооператив не спроможний одночасно приймати, зберігати та обробляти різні сорти молока з різними якісними характеристиками. Забезпечення оперативного прийому та зберігання молока різних сортів і якості є складним завданням для кооперативу.

Висока вартість сировини та матеріалів змушує нас звужити географію нашої діяльності. Оптимальним рішенням може стати використання сировини лише від членів кооперативу, якщо вони зможуть забезпечити необхідний обсяг молока. Учасники кооперативу повинні усвідомлювати, що виробництво харчових продуктів вимагає обов'язкової сертифікації, а також постійного контролю якості, включаючи створення власної сертифікованої лабораторії. Існує вже досвід роботи кооперативів, які надають послуги сільськогосподарським виробникам, допомагаючи їм переробляти, продавати та просувати свою продукцію на ринку.

Для прикладу, незважаючи на різні результати роботи зернових кооперативів, учасники обох, як успішного, так і припиненого, не бажають публічно обговорювати свій досвід. Головна відмінність між цими

кооперативами полягала в тому, що один з них керувався представником одного з підприємств-учасників, порушуючи таким чином принцип рівності всіх членів. Згодом розбіжності між членами кооперативу поглиблювалися, що призвело до його розпаду та повернення майна учасникам. І це призвело до втрати своїх можливостей на певному сегменті ринку. Як висновок, учасники кооперативу були більше зацікавлені в швидкому отриманні прибутку, ніж у довгостроковому розвитку об'єднання.

На відміну від першого, другий кооператив зумів створити стабільний фінансовий фундамент, що дозволив оплачувати послуги професійного менеджменту та підтримувати виробництво в належному стані. Завдяки незалежності керівника, кооператив міг проводити зважену цінову політику та приймати об'єктивні управлінські рішення. Нейтральність менеджменту, забезпечена його незалежністю, стала основою для успішної роботи кооперативу.

Для більш детального регулювання відносин між членами кооперативу, крім Статуту, необхідно розробити Угоду членів. Угода членів кооперативу стане додатковим інструментом для врегулювання можливих спорів та незгод. Обов'язковою умовою цієї угоди є чітке визначення наступних процедур:

- порядок обслуговування: чітко визначити пріоритетність та послідовність надання послуг членам кооперативу, забезпечуючи при цьому справедливий розподіл ресурсів;
- ціноутворення: розробити прозору систему встановлення цін на послуги кооперативу, яка базується на об'єктивних критеріях та забезпечує справедливий розподіл витрат між членами;
- система оплати праці: розробити ефективну систему мотивації працівників та менеджменту, яка пов'язує рівень заробітної плати з результатами роботи та внеском у розвиток кооперативу;
- розробити процедури: змішування сировини від різних постачальників; формування партій готової продукції; використання

амортизаційних відрахувань; внутрішнього контролю за виробництвом та фінансами.;

➤ визначити механізми: контролю якості сировини; оптимізації витрат на виробництво.

Хоча традиційно діяльність кооперативу пов'язана з сезонними роботами, сучасні технології у тваринництві дозволяють забезпечити безперервний виробничий процес. Тому необхідно передбачити стабільну заробітну плату для постійного персоналу, включивши її до постійних витрат.

3.3 Визначення ефективності розвитку запропонованого напрямку діяльності підприємства

Отже, кооператив виступає як сервісний центр для своїх членів, надаючи їм широкий спектр послуг, що сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Кооператив є ефективним інструментом для об'єднання зусиль і ресурсів, що дозволяє його членам досягати кращих результатів, ніж при індивідуальній діяльності. Тому, вартість виробництва має бути такою, щоб продукція була затребувана на ринку, і при цьому приносила дохід членам кооперативу. Вартість обслуговування постачальників сировини має бути справедливою і відображати їхній внесок у спільну справу, а також забезпечувати стабільний розвиток кооперативу.

Для обґрунтування доцільності створення нового підприємства такого типу необхідно провести детальну оцінку його фінансової ефективності. Людський капітал відіграє вирішальну роль у формуванні та розвитку кооперативу. З іншого боку, створення нового об'єднання дозволяє поєднати економічну ефективність з турботою про соціальний добробут працівників.

Витрати на оплату праці поділяються на постійні (таблиця 3.4) та змінні, до яких належать виплати сезонним робітникам, тимчасовим працівникам та премії за роботу в нестандартний час. Дані таблиці 3.4 свідчать про те, що для реалізації даного проєкту по створенню молокозаводу необхідно задіяти у

виробничому процесі 25 осіб. Серед них: два оператори з приймання та пастеризації молока, чотири оператори випарної та сушки, чотири начальника змін, чотири слюсаря механіка та чотири лаборанта при умові створення лабораторії. При умові що заробітна плата кожного з працівників, які приймають участь у реалізації проєкту коливається в межах 15 -18 тис. гривень. Не обійтися також без інженера, якому необхідно виплачувати на місяць щонайменше 22 000 грн; інженера електрика, якому теж необхідно платити в межах 18000 грн. на місяць.

Таблиця 3.4- Визначення кількості працівників, необхідних для реалізації проєкту

№	Посада	чол.	Щомісячна ставка з/п, грн.	З/п із нарахуваннями на ФЗП (22 %)	Загальна сума витрат, грн.
1	Оператор з приймання та пастеризації	2	15 000	18 300	36 600
2	Оператор випарної та сушки	4	15 000	18 300	73 200
3	Начальник зміни	4	18 000	21 960	87 840
4	Оператор фасування масла	1	15 000	18 300	18 300
5	Оператор фасування сухого молока	1	15 000	18 300	18 300
6	Водій автотранспорту	1	16 000	19 520	19 520
7	Вантажник	1	14 000	17 080	17 080
8	Слюсар-механік	4	15 000	18 300	73 200
9	Інженер-електрик	1	18 000	21 960	21 960
10	Головний інженер	1	22 000	26 840	26 840
11	Лаборант	4	14 000	17 080	68 320
12	Завідувач лабораторії	1	17 000	20 740	20 740
	Всього за місяць	25	х	х	481 900

**Джерело: Розроблено відповідно до рекомендацій щодо кадрового забезпечення, викладених у проєктній документації на обладнання молочного заводу (100 тис. кг / доб.)*

В цілому загальна сума витрат на отримання персоналу для реалізації проєкту становить майже 482 тис. грн. Потреба в працівниках розрахована згідно

з технічними вимогами до виробничого процесу для успішної реалізації запропонованого проєкту.

Визначено обсяги матеріальних ресурсів, необхідних для роботи кооперативу при максимальному виробництві (100 тонн сировини на добу), результати наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати обчислення матеріальних витрат на місяць

№	Види витрат	Кількість молока, необхідна для виробництва одиниці продукції, 1 т молока	Сума витрат, грн. на 100 т.
1	Електроенергія, кВт. год	86,2	56 030
2	Природний газ, м ³	28,6	32 890
3	Вода, м ³	2,6	2 730
4	Водовідведення, м ³	2,6	2 860
	<i>Всього на 100 т.</i>	<i>x</i>	<i>94 510</i>
	<i>Всього в місяць</i>	<i>x</i>	<i>2 835 300</i>

** Джерело: Складено відповідно до рекомендацій щодо обладнання молочного заводу продуктивністю 100 000 кг/добу*

Дані таблиці 3.5 свідчать про те, що витратами на матеріали для реалізації даного проєкту є: електроенергія, газ, вода. Електроенергії запропонований молокозавод буде витрачати 86,2 кВт. год в розрахунку на 1 т молока; природного газу 28,6 м³ на виробництво однієї тони молока; води 2,6 м³ відповідно на виробництво однієї тони молока.

Відповідно витрати на виробництво 100 т молока в розрізі витрат будуть становити: на електроенергію 56 тис. грн, на природний газ – майже 33 тис. грн, на воду майже 3 тис. грн. В цілому в проєкт закладено витрати на придбання матеріалів на суму 2,8 млн грн. при виробництві молока 100 тис. кг на добу.

Результати обчислення собівартості одиниці продукції (масло, сухе знежирене молоко) представлені в таблиці 3.6. Дані таблиці свідчать про те, що витрати на виробництво масла вершкового в розрахунку на 1 кг становлять 21,4 тис. гривень. Найбільшу суму витрат у загальній сумі становлять витрати на придбання сировини і це 76%. Витрати на оплату праці працівникам, амортизація ті інші витрати становлять решту. Така структура витрат є традиційною для виробництва продукції. Але треба не забувати, що в країні війна і витрати,

наприклад, на електроенергію можуть збільшитися в рази у зв'язку з відключенням електроенергії; витрати на логістику теж можуть збільшитися, чому і така значна сума в статті «Інші витрати».

Таблиця 3.6 – Результати обчислення вартості одиниці продукції – масло вершкове

№	Показники	Значення для 1 кг продукції, грн.	Сумарні виробничі витрати за місяць, тис. грн.
1	<i>Масло вершкове</i>	177,9	21 428,1
1.1	Сировина та матеріали	138,0	16 622,1
1.2	Енергоресурси	13,3	1 602,0
1.3	Оплата праці	2,4	289,1
1.4	Амортизація	8,7	1 047,9
1.5	Інші витрати	15,5	1 867,0

**Джерело: розраховано автором*

Проаналізуємо в таблиці 3.7 витрати на виробництво молока сухого знежиреного в розрахунку на 1 кг.

Таблиця 3.7 – Результати обчислення вартості одиниці продукції – молоко сухе знежирене

№	Показники	Значення для 1 кг продукції, грн.	Сумарні виробничі витрати за місяць, тис. грн.
1	<i>Сухе знежирене молоко</i>	94,6	22 647,2
1.1	Сировина та матеріали	76,7	18 362,0
1.2	Енергоресурси	5,2	1 244,9
1.3	Оплата праці	0,8	191,5
1.4	Амортизація	2,8	670,3
1.5	Інші витрати	9,1	2 178,5
<i>Всього за проектом з урахуванням масла вершкового</i>			<i>44 075,0</i>

**Джерело: розраховано автором*

Дані таблиці свідчать про те, що витрати на виробництво 1 кг молока сухого незбираного становить 22,6 тис гривень. І так само як і по виробництву масла вершкового найбільшу питому вагу в структурі витрат становлять витрати на оплату праці, на оплату електроенергії та інші витрати.

В цілому по проєкту витрати на виробництво масла вершкового та молока сухого знежиреного становлять в розрахунку на 1 кг 44,1 тис. гривень. Але все ж таки ця цифра є орієнтовною і може збільшуватися з урахуванням економічних змін, які останнім часом відбуваються в країні.

Таблиця 3.8 – Фінансове планування виробництва та збуту молочної продукції кооперативом

№	Показники	Розрахунок		
		1 кг продукції	місяць	рік
1	Обсяги реалізації, т	х	х	х
1.1	<i>Вершкове масло</i>	х	120,45	1 445,4
1.2	<i>Сухе знежирене молоко</i>	х	239,4	2 872,8
2	Ціна реалізації, тис. грн./ т	х	х	х
2.1	<i>Вершкове масло</i>	202,24	х	х
2.2	<i>Сухе знежирене молоко</i>	124,8	х	х
3	Дохід від реалізації, тис. грн.	х	54 236,9	650 843,0
3.1	<i>Вершкове масло</i>	х	24 359,8	292 317,6
3.2	<i>Сухе знежирене молоко</i>	х	29 877,1	358 525,4
4	Виробничі витрати, тис. грн.	х	44 075,3	528 903,6
4.1	<i>Вершкове масло</i>	177 900	21 428,1	257 137,2
4.2	<i>Сухе знежирене молоко</i>	94 600	22 647,2	271 766,4
5	Валовий прибуток, тис. грн.	х	10 161,6	121 939,4
6	Податок, тис. грн.	х	1 829,1	21 949,1
7	Чистий прибуток, тис. грн.	х	8 332,5	99 990,3
8	Рентабельність виробництва, %	23,1		

* Джерело: сформовано автором з огляду на попередні розрахунки

В таблиці 3.8 представлені проєктні очікувані фінансові результати від виробництва масла вершкового та молока сухого незбираного в розрахунку на 1 кг продукції, в розрізі одного місяця реалізації проєкту та річної суми доходів.

Так, обсяги реалізації згідно проєктних даних по маслу вершковому становлять на рік 1,4 тис. тон, молока сухого знежиреного – 2,9 тис. тон. Ціна за 1 кг масла вершкового становить 202 грн, молока сухого знежиреного майже 125 гривень. Звідси дохід від реалізації продукції за рік повинен складати по маслу вершковому 29,2 млн. гривень по молоку сухому знежиреному 36 млн гривень. В результаті сплати податків та покриття витрат на виробництво чистий прибуток по маслу вершковому повинен бути в межах 8,3 млн. гривень по молоку сухому знежиреному 9,9 млн. гривень.

Рентабельність в цілому по кооперативу повинна складати 23,1%, що дасть в подальшому можливість для економічного розвитку підприємства враховуючи реалії сьогодення. Значним фінансовим тягарем для новоствореного кооперативу

є обслуговування кредиту на придбання виробничого обладнання вартістю 2, 5 млн. євро.

Але сьогодні дуже актуальними є гранти, які можна отримати, якщо обґрунтуєш свій бізнесовий проєкт. Наприклад, грант у розмірі 8 млн. гривень можуть отримати, ФОПи або юридичні особи і ця програма, діє на постійній основі, на:

- пряме придбання обладнання;
- інвестування в нові верстати та технології;
- оновлення виробничого парку;
- поповнення матеріально-технічної бази;
- закупівля сучасного обладнання.

За перший квартал 2024 року програма «Доступні кредити 5-7-9%» видала кредитів на загальну суму 30 мільярдів гривень, якими скористалися 7 713 підприємців. Переробна промисловість стала одним з найбільших бенефіціарів програми «Доступні кредити 5-7-9%», отримавши близько 20% від загальної суми кредитування. Максимальна сума кредиту за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» становить 50 мільйонів гривень, а термін кредитування може сягати 5 років." Перевагами такого кредитування є:

- завдяки державній програмі, підприємці можуть отримати кредити під знижену відсоткову ставку за умови створення нових робочих місць;
- забезпечення безперебійної роботи підприємства шляхом поповнення оборотних коштів на закупівлю сировини та матеріалів;
- можливість вибору між рівномірним погашенням кредиту та гнучким графіком, розробленим спеціально для аграріїв;
- прискорення темпів розвитку компанії за рахунок довгострокових інвестицій.

Нижче наведено детальний розрахунок щомісячних платежів за кредитом у розмірі 100 млн. грн. на три роки під 20% річних з трьох місячним пільговим періодом. Таблиця 3.6 містить графік погашення кредиту в 100 млн. грн. на 36 місяців із ставкою 20% річних та пільговим періодом в 3 місяці.

Таблиця 3.9 – Платіжний календар за кредитом, тис. грн

Кредит по періодам	Сума погашення	Проценти	Сума сплати,
1	-	1 666,667	1 666,667
2	-	1 666,667	1 666,667
3	-	1 666,667	1 666,667
4	3 030,303	1 666,667	4 696,970
5	3 030,303	1 616,162	4 646,465
6	3 030,303	1 566,567	4 596,870
7	3 030,303	1 515,152	4 545,455
8	3 030,303	1 464,646	4 494,949
9	3 030,303	1 414,141	4 444,444
10	3 030,303	1 363,636	4 393,939
11	3 030,303	1 313,131	4 343,434
12	3 030,303	1 262,626	4 292,929
<i>Перший рік</i>	<i>27 272,727</i>	<i>18 182,729</i>	<i>45 455,456</i>
13	3 030,303	1 212,121	4 242,424
14	3 030,303	1 161,616	4 191,919
15	3 030,303	1 111,111	4 141,414
16	3 030,303	1 060,606	4 090,909
17	3 030,303	1 010,101	4 040,404
18	3 030,303	959,595	3 989,898
19	3 030,303	909,091	3 939,394
20	3 030,303	858,585	3 888,888
21	3 030,303	808,081	3 838,384
22	3 030,303	757,576	3 787,879
23	3 030,303	707,071	3 737,374
24	3 030,303	656,566	3 686,869
<i>Другий рік</i>	<i>36 363,636</i>	<i>11 212,120</i>	<i>47 575,756</i>
25	3 030,303	606,061	3 636,364
26	3 030,303	555,556	3 585,859
27	3 030,303	505,051	3 535,354
28	3 030,303	454,545	3 484,848
29	3 030,303	404,040	3 434,343
30	3 030,303	353,535	3 383,838
31	3 030,303	303,030	3 333,333
32	3 030,303	252,525	3 282,828
33	3 030,303	202,020	3 232,323
34	3 030,303	151,515	3 181,818
35	3 030,303	101,010	3 131,313
36	3 030,303	50,506	3 080,809
<i>Третій рік</i>	<i>36 363,636</i>	<i>3 939,393</i>	<i>40 303,029</i>
Всього	100 000,000	33 334,242	133 334,242

* Джерело: розраховано автором на підставі вихідних умов кредитування

Дані таблиці 3.9 свідчать про те, що відсотки нараховуються на залишок боргу щомісяця. Кредит потрібно повернути за 33 місяці. Розрахунки демонструють, що проект є вразливим до цінових коливань.

Адже, якщо знизити ціну на 1,5%, проект окупиться швидше, але зниження на 5% може призвести до його нерентабельності. Необхідно врахувати, що ціна на масло вершкове та молоко сухе знежирене має тенденцію до зростання. За прогнозами, якщо ціна зросте на 2-4%, проект окупиться за 3 роки. Більш значне зростання ціни (понад 5%) призведе до більш швидкої окупності інвестицій – менш ніж за 2 роки.

Отже, можна зробити висновок, що запропонований проект створення аграрного кооперативу з переробки молока за участю ТДВ "Маяк" має великий потенціал для успішної реалізації і поштовх до економічного розвитку підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія. за ред. О.В. Ареф'євої. К. : ФОП Маслаков, 2020. 260 с.
2. Адієв, Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*, 2019. № 9. С. 54–59
3. Адієс І. Управління життєвим циклом компанії. URL: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523>. (дата звернення 30.05.2024).
4. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.

5. Ареф'єв С.О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. Випуск 1. С. 39–48.

6. Ареф'єва О.В., Титикало В.С., Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (70). С. 145–154

7. Ареф'єва О.В., Титикало В.С., Моніторинг в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С.69-72

8. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 294–300.

9. Біловодська О. А. Логістичний потенціал регіональних ринків збуту як фактор впливу на комерціалізацію інноваційної продукції. Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій : монографія за заг. ред. Є. І. Нагорного. Суми : Триторія, 2019. С. 261–275.

10. Вовк О.М., Долгополова Ю.А. Управління ефективністю інноваційного оновлення основних засобів авіапідприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6(17). С. 106–110.

11. Воробйова І. Управління розвитком підприємства на основі реалізації його потенціалу. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання фінансів, економіки, обліку і менеджменту: теорія та практика»*. 2024р. ч.1. с.29-32

12. Воробйова І. Напрями підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємством. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Організаційно-економічні проблеми післявоєнного відновлення суб'єктів підприємництва в Україні »*. 2024р. с.13-16.

13. Гаврильченко О. В. Моделювання прийняття управлінських рішень щодо оцінки та аналізу якості продукції підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 3. С. 48–51.

14. Гораль Л., Конколяк М. Процесно-просторове управління інноваційною діяльністю підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Випуск 12(24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/435> (дата звернення: 12.06.2024)
15. Гораль Л. Методологія процесно-просторового управління потенціалом підприємств системи газопостачання в постіндустріальній економіці. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. 2022. Р. 191–198.
16. Гуменюк Р.П. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8081> (дата звернення: 12.06.2024).
17. Зінченко О. А., Даріюш П., Зінченко Д.С. Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. №16. С. 3–13.
18. Кісь Г. Управління потенціалом підприємства як основа цілеспрямованого керування його розвитком. *Економічний форум*. 2022. №1(2). С. 59–68.
19. Клименко Л., Загороднюк О., Халахур Ю. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. №(12). С.120–125.
20. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018 р. № 4 (103). С. 120–126.
21. Ковальчук А. М. Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3 (147). С. 98–107
22. Ковальчук А., Рижевська Н. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-71 (дата звернення: 30.07.2024)

23. Кушніренко О. М. Імперативи інноваційних трансформацій промисловості України в умовах посилення технологічних викликів Індустрії 4.0. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 148–155

24. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 1 (18). С. 139–143.

25. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3 (53). С.126–130.

26. Ліщенко В. А. Теоретичні основи грошово-кредитного регулювання економічного зростання. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. №5. С.108-116.

27. Майстро Р.Г., Назаренко Д.С. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*. 2020. № 1. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/204937/204834> (дата звернення: 21.07.2024).

28. Міщук Є.В. Економічні інтереси підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки. *Проблеми системного підходу*. 2019. № 2(70). С. 132–138.

29. Невмержицька С.М., Левчук Я.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 32 (2018). С. 99–103.

30. Одрехівський М.В. Бурда А.І. Формування механізму управління потенціалом сталого просторового розвитку регіону. *Вісник ХНТУ*. 2018. № 4(67). С. 289–294.

31. Островська Г.Й. Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 26–41. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socceconom/article/view/17696/16312> (дата звернення: 12.06.2024).

32. Перерва П.Г., Кравчук А.А. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки.* 2018. № 15 (1291). С. 137–143.

33. Перерва П., Маслак О., Кобєлєва Т., Кучинський В., Ілляшенко С. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки.* 2021. №1. С. 53–58. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2432811> (дата звернення: 17.07.2024).

34. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси.* 2020. №1 (87). С. 178–184.

35. Прохорова В.В., Калешук О.Я. Просторово – динамічна оцінка системи управління сучасними промисловими підприємствами. *Проблеми економіки.* 2019. №3. С. 15–21.

36. Прохорова В. В., Колешук О. Я. Інноваційні кластери як організаційно-економічна основа забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 6(2). С. 115–124

37. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт.* 2021. № 4. С. 45–50

38. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2022. №6. С. 108–117..

39. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцькій та ін. Донецьк : ДонУЕП, 2019. 219 с

40. Титикало В.С. Елементи ринково-відтворювальної складової економічного потенціалу підприємства як основи його розвитку. *Формування конкурентоспроможності національної економіки: трансформації в умовах*

розвитку інновацій: матер. доп. між нар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 3-4 вересня 2021 р.). Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 68–72.

41. Титикало В.С. Інновінг розвитку економічного потенціалу підприємства. Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації: збір. матер. між нар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 23 січня 2021 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. С. 78–82.

42. Тульчинська С.О., Шевчук Н.А., Мацишина О.В. Управління ресурсами підприємств в умовах індустріального парку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. Вип. 21. С. 63–67

43. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Соціальна відповідальність як головна компонента клієнтоорієнтованості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 53–61.

44. Шабатура Т. С. Стратегічні напрямки реалізації економічного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 58, № 3. С. 105–114

45. Штихан Н. В., Беззубко Л. В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4 (18). С. 54–60. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/4-2019-18/54-60.pdf>. (дата звернення 30.05.2024)

46. Шушкова Ю. В. Ідентифікація чинників та перешкод реіндустріалізації економіки України на засадах інноваційно-технологічної модернізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 141–147.

47. Schandel D.E., Hatter K.J. *Busines Policy or Strategic Menegement: A Boader View for an Emerging Discspline*. Lafayette : Purdue Univ, 1972. P. 99.

48. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond*. URL : <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourthindustrial-revolution>. (accessed 20 February 2024).

49. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. New York : Dover Publ., 1986. 163 p.

50. Shumilo O., Babenko V., Liubokhynets L., Volovelska I., Arefieva O. Method of Enterprise Economic Security Evaluation. Studies of Applied Economics. 2021. Vol. 39. no. 7. Available at: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4998> (accessed 20 February 2024).

51. Smuts J. C. Holism and Evolution. London : Macmillan, 1926. 284 p.

52. Stanciu, Silviu T. The romanian food sector attractiveness for foreign investment. Practical Application of Science. 2014, Vol. 2 Issue 3. pp. 603–610