

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра економіки та фінансів

Зозуля Іван Андрійович

УДК 658.14: 336.7

Кваліфікаційна робота магістра
«Результативність фінансово-господарської діяльності
підприємства та напрямки її підвищення»

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

І.А. Зозуля

Науковий керівник

Румик Ігор Іванович
д.е.н., професор

Київ – 2026

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри економіки та фінансів

_____ Ігор Румик

« ___ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

ЗОЗУЛІ ІВАНА АНДРІЙОВИЧА

Ступінь вищої освіти - магістр

Галузь знань - 07 Управління і адміністрування

Спеціальність - 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Освітня програма – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Тема роботи	Результативність фінансово-господарської діяльності підприємства та напрямки її підвищення
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 101-9 від 21.11.2024 р.
Науковий керівник	Румик Ігор Іванович, доктор економічних наук, професор
Вихідні дані до роботи	Нормативно-правові та законодавчі акти з питань фінансово-господарської діяльності, аналітичні та статистичні матеріали; монографії, статті, наукові праці, матеріали конференцій, семінарів українських і зарубіжних учених; фінансова звітність Узинського хлібзаводу.
Постановка завдання	Дослідження теоретичних основ забезпечення результативності діяльності підприємства, аналіз результативності фінансово-господарської діяльності Узинського хлібзаводу, розробка пропозицій щодо підвищення результативності діяльності підприємства.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економіка відновлення: навчальний посібник / за ред. В.І. Грушка. Київ : Університет «КРОК», 2023. 221 с. 2. Румик І. Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2023. № 4(72). С. 9-19. 3. Rumyk, I., Puzyrova, P., Khaliliaeva, O., Semenov, K. Methodological approaches to assessing the efficiency of an enterprise in the context of economic security. <i>Market Relations Development in Ukraine</i>. 2024. Vol. 115(9(280)). Pp. 98-106. 4. Rumyk, I., Ivanov, N. Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises. <i>Economics, Finance and Management Review</i>. 2024. Vol. 3(19). Pp. 22-31. 5. Грушко В.І., Наконечна О.С., Чумаченко О.Г. Національні фінанси: Підручник. Київ : ВНЗ «Університет «КРОК», 2017. 660 с.

Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.
----------------------------------	--

Дата видачі завдання 23.12.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження	20.11.2024	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	21.11.2024	<i>Виконано</i>
3	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	23.12.2024	<i>Виконано</i>
4	Розробка концепції кваліфікаційної роботи. Затвердження плану досліджень.	01.03.2025	<i>Виконано</i>
5	Підготовка першого розділу роботи	01.07.2025	<i>Виконано</i>
6	Підготовка другого розділу роботи	30.09.2025	<i>Виконано</i>
7	Підготовка третього розділу роботи	02.12.2025	<i>Виконано</i>
8	Підготовка вступу та висновків	12.12.2025	<i>Виконано</i>
9	Підготовка джерельної бази	15.12.2025	<i>Виконано</i>
10	Подання роботи на перевірку на плагіат	18.12.2025	<i>Виконано</i>
11	Виконання наукової складової роботи	19.12.2025	<i>Виконано</i>
12	Проходження попереднього захисту	20.12.2025	<i>Виконано</i>
13	Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень	09.01.2026	<i>Виконано</i>
14	Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедру	11.01.2026	<i>Виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	18.01.2026	<i>Виконано</i>

Здобувач

Іван ЗОЗУЛЯ

Науковий керівник

Ігор РУМИК

АНОТАЦІЯ

Зозуля І.А. Результативність фінансово-господарської діяльності підприємства та напрямки її підвищення. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, освітня програма Фінансова аналітика та фінансові ринки. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних основ результативності, її впливу на діяльність підприємств. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо покращення результативності фінансово-господарської діяльності Узинського хлібзаводу. Запропоновано комплексні дії з кращого використання потенціалу підприємства, впровадження сучасних заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: результативність, фінансовий стан, фінансові показники, стратегія, потенціал, управління, економічний ефект.

SUMMARY

Zozulya I.A. Efficiency of financial and economic activity of the enterprise and directions of its improvement. Manuscript.

Master's qualification work on specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Educational program Financial Analytic and Financial Markets. KROK University, Kyiv, 2026.

The Master's Thesis is dedicated to studying the theoretical foundations of performance, its impact on the activities of enterprises. Based on the analysis, practical recommendations were developed to improve the performance of the financial and economic activities of the Uzyn Bread Plant. Comprehensive actions were proposed to better use the potential of the enterprise, implement modern measures to increase the efficiency of the enterprise.

Keywords: performance, financial condition, financial indicators, strategy, potential, management, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Результативність як категорія успіху роботи підприємства: сучасна парадигма	10
1.2. Показники аналізу результативності діяльності підприємства	20
1.3. Управління результативністю діяльності підприємств	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УЗІНСЬКОГО ХЛІБЗАВОДУ	32
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	37
2.3. Оцінка результативності господарської діяльності підприємства	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УЗІНСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД	54
3.1. Можливості та резерви підвищення результативності діяльності підприємства	54
3.2. Визначення перспектив розвитку потенціалу підприємства	60
3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження резервів підвищення ефективності діяльності підприємства	75
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах фінансової нестабільності, економічних криз і загострення конкурентної боротьби на ринку, проблема забезпечення довгострокової життєздатності підприємств набуває стратегічного значення. Ключовою передумовою стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання є підвищення результативності фінансово-господарської діяльності та досягнення фінансової стійкості.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю постійного пошуку та вдосконалення методологічних підходів до вимірювання, аналізу та управління ефективністю. На сьогодні залишається проблематичним вибір однозначної системи критеріїв оцінки, особливо з урахуванням складності оцінки соціальної ефективності та необхідності синхронного управління внутрішніми ресурсами та зовнішніми ризиками. Розробка ефективних бізнес-стратегій, що базуються на достовірному інформаційному забезпеченні, а також запровадження сучасних інструментів, таких як бенчмаркінг та інтелектуальні інформаційні технології, є критично важливими для подолання «вузьких місць» і забезпечення конкурентоспроможності.

Питання формування результативності діяльності підприємств є предметом дослідження багатьох учених, а саме: Базилінська О.Я. [4], Білик М.Д. [6], Грушко В.І. [10; 17], Загорна Т.О. [14], Івахненко Т.М. [19], Крамаренко Г.О. [24], Мельник Л.Г. [27], Плетенецька С.М. [30; 31], Румик І.І. [34-37], Тарасюк Г.М. [40], Терещенко О.О. [41], Турило А.М. [43; 44] Чумаченко О.Г. [49; 50], Шелудько В.М. [51], Шеремет О.О. [52; 53] та інші українські та зарубіжні дослідники.

Ці питання вимагають глибокого теоретичного осмислення та розробки практичних рекомендацій, адаптованих до сучасних умов господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування методичних засад управління результативністю, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості та прибутковості підприємства «Узинський хлібзавод» на основі впровадження інноваційних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- систематизувати та узагальнити сучасні теоретичні концепції результативності як категорії успіху роботи підприємства;
- визначити показники аналізу результативності діяльності підприємства;
- дослідити та розкрити суть управління результативністю діяльності підприємств;
- провести аналіз техніко-економічної характеристики підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- здійснити оцінку результативності господарської діяльності підприємства;
- розглянути можливості та резерви підвищення результативності діяльності підприємства;
- визначити перспективи розвитку потенціалу підприємства;
- здійснити розрахунок економічного ефекту від впровадження резервів підвищення ефективності діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємств, що розглядається на прикладі підприємства «Узинський хлібзавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні механізми управління результативністю фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано методи теоретичного узагальнення та систематизації – для уточнення категорій результативності та стратегічної резильєнтності в контексті стандартів ESG; методи економіко-статистичного аналізу – для оцінки динаміки фінансових показників підприємства «Узинський хлібзавод» за період 2022-2024 рр. на основі даних звітності; факторний аналіз – для визначення впливу окремих чинників на зміну обсягу чистого прибутку; графоаналітичний метод – для системної оцінки виробничого, фінансового, маркетингового та управлінського потенціалу підприємства; предиктивного

моделювання та прогнозування – для розрахунку точки беззбитковості та фінансового ефекту від реалізації інноваційного проєкту «Комета» в умовах 2025-2027 рр.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-законодавчі акти України, дані державних статистичних органів, публікації у науково-практичних журналах, матеріали конференцій та семінарів, бухгалтерські та статистичні звіти Узинського хлібзаводу, наукові дослідження економістів, статті у періодичних виданнях та ресурси Інтернету.

Наукова новизна здобутих результатів полягає у розробці комплексного підходу до управління результативністю, адаптованого до реалій 2025 року. Концептуально переосмислено категорію «результативність» як інтегральний показник стратегічної резильєнтності підприємства, що базується на його здатності до динамічної стійкості та інноваційної трансформації в умовах воєнного стану. Удосконалено алгоритм управління через синергію методологій OKR та KPI, що дозволяє реалізувати модель «живого» менеджменту із щоквартальними циклами адаптації замість застарілих річних оглядів. Систему аналітичних показників розширено через інтеграцію метрик цифрової зрілості (Digital ROI) та ESG-індикаторів із обґрунтуванням пріоритетності чистого грошового потоку (Cash-flow) для забезпечення ліквідності. Розроблено підхід до мобілізації цифрових резервів на основі предиктивної AI-аналітики, що забезпечує скорочення часу на обробку даних на 30% та зниження енерговитрат на 20%. Запропоновано модель фінансово-податкової адаптації до вимог 2025 року, яка через синхронне планування та автоматизацію щомісячної звітності з ПДФО, ВЗ та ЄСВ мінімізує регуляторні ризики підприємства.

Практичне значення здобутих результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані для аналізу діяльності підприємств і визначення напрямів їх розвитку. Отримані результати можуть бути використані в підприємницькій діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію шляхом публікації у фаховому журналі категорії В «Вчені записки Університету «КРОК» (№1 (81), 2026).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 25 таблиць, 10 рисунків і 2 додатки. Загальний обсяг магістерської роботи становить 92 сторінки, список використаних джерел становить 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Результативність як категорія успіху роботи підприємства: сучасна парадигма

Здатність підприємства ефективно використовувати матеріальні (речові) та трудові (особисті) фактори виробництва узагальнюється категорією ефективності виробництва. Ефективність визначається як співвідношення між досягнутим результатом продуктивного використання ресурсів та обсягом понесених на це витрат. «Ефективність» – це багатоаспектне поняття, що охоплює оцінку діяльності підприємства за різними напрямками, включаючи виробничу, фінансову, інвестиційну та інші види економічної діяльності.

Оскільки ефективність є оціночною категорією, що ґрунтується на результатах, поняття «ефект» і «результат» тісно пов'язані. Хоча за своєю суттю вони близькі (ефект часто розглядається як певна форма результату), в економічній практиці виникає необхідність їх розмежування.

Економічний результат (або бруто-результат) зазвичай асоціюється із загальними надходженнями (наприклад, виручка, дохід).

Економічний ефект (або нетто-результат) часто розуміють як чистий показник (наприклад, прибуток).

Категорія фінансового результату на підприємстві матеріалізується через досягнення фінансового ефекту. Фінансовий ефект, інтегруючи фінансові відносини підприємства, відображає сукупність змін у його фінансовій діяльності, яка набуває конкретного вираження в основній меті такої діяльності. Він охоплює не лише прибуток, але й інші фінансові ресурси, інтегрально характеризуючи зміну у власному капіталі підприємства [11].

На відміну від ефекту, ефективність не тільки враховує досягнутий (або плановий, бажаний) результат діяльності, але й оцінює умови та ресурси, за

яких цей результат був отриманий. Ефективність є порівняльною оцінкою, яка демонструє не лише здатність до економічного зростання, але й можливість стимулювання прогресивних якісних змін. Ефект же є одним зі співвідносних компонентів у процесі оптимізації [22; 47].

Відповідні види результативності діяльності підприємств виділяються відповідно до різноманітності отриманих результатів (ефектів).

1. *Економічний ефект.* Відображає вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати роботи фірми. До них належать:

- обсяг реалізованої або чистої продукції;
- величина отриманого прибутку;
- економія певних видів ресурсів або загальне зниження собівартості продукції.

2. *Соціальний ефект.* Охоплює неwartісні показники, пов'язані з покращенням суспільних умов:

- скорочення робочого часу;
- створення нових робочих місць і підвищення рівня зайнятості;
- покращення умов праці та побуту;
- поліпшення стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя.

Соціальні наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними (наприклад, зростання безробіття, інфляційні процеси, погіршення екології).

Результативність використання основних та оборотних засобів, а також людського капіталу підприємства, відображається через категорію ефективності виробництва. Ефективність являє собою співвідношення між отриманим результатом від продуктивного використання факторів виробництва та понесеними на це витратами. Поняття «ефективність» є багатограним і включає оцінювання результатів діяльності в різних сферах, таких як виробнича, фінансова, інвестиційна та інші види ефективності.

У класичній економічній теорії категорія ефективності виробництва трактується як здатність підприємства оптимально використовувати

матеріальні та трудові фактори, що математично виражається через співвідношення між досягнутим результатом та обсягом понесених витрат. Проте в умовах «нової економічної нормальності» 2025 року це поняття еволюціонувало у багатовимірну категорію результативності, яка визначається не просто як формальний «ефект» (прибуток чи виручка), а як міра точності управління та здатність системи досягати стратегічних цілей у середовищі з високим рівнем ентропії.

Важливою ознакою успіху підприємства у 2025 році визнано його стратегічну резильєнтність (resilience). Резильєнтність організації визначається її здатністю до трансформації та відновлення, що забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі. Науковці виділяють два типи резильєнтності:

1. Статична резильєнтність, що орієнтована на збереження наявних ресурсів та мінімізацію збитків у моменти кризових ударів.
2. Динамічна резильєнтність, що передбачає активний розвиток та інноваційну трансформацію навіть у деструктивних умовах воєнного стану.

Результативність виробництва, як критично важливий елемент для визначення його ефективності, не слід тлумачити однозначно. Необхідно розрізняти:

1. Кінцевий результат виробничого процесу як матеріалізований результат, який вимірюється обсягом продукції у натуральному та вартісному вираженні.
2. Кінцевий народногосподарський результат діяльності підприємства, що включає не лише кількість виготовленої продукції, але й її споживчу вартість.

Кінцевим результатом виробничо-господарської діяльності за певний період є чиста продукція (новостворена вартість), а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток (прибутковість).

Планування рівня результативності діяльності підприємства та її використання здійснюється за допомогою трьох основних взаємопов'язаних систем (Табл. 1.1)

Системи планування результативності діяльності

Система планування	Період планування	Форма реалізації	Призначення
1. Прогнозування	До трьох років	Розробка політики регулювання результативності	Визначення довгострокових цілей і стратегічних шляхів їх досягнення.
2. Поточне планування	Рік	Розроблення поточних планів за ключовими аспектами формування й використання результативності.	Деталізація політики у річних планах.
3. Оперативне планування	Місяць, квартал	Розробка та доведення до виконавців бюджетів.	Оперативне управління витратами і надходженнями.

Джерело: побудовано автором

Планування результативності інтегрується у трирівневу систему, яка набуває динамічності:

1. Прогнозування (до 3 років) – формування стратегічної політики регулювання результативності, узгодженої із загальною стратегією розвитку та фінансовою стійкістю.

2. Поточне планування (1 рік) – розробка річних планів доходів і витрат, які у сучасних умовах мають коригуватися щоквартально відповідно до циклів ОКР.

3. Оперативне планування (місяць/квартал) – розробка бюджетів центрів відповідальності з використанням інструментів візуально-моніторингового контролю та AI-аналітики.

Системи реалізуються послідовно: політика прогнозування визначає параметри для поточного планування, яке, у свою чергу, є основою для оперативних бюджетів.

Система прогнозування є найскладнішою і полягає у розробленні політики регулювання результативності на наступні роки. Ця політика – це визначення системи довгострокових цілей формування рівня результативності відповідно до загальних завдань розвитку підприємства, а також вибір найефективніших шляхів їх реалізації.

Етапи розроблення політики регулювання результативності:

1. Визначення загального періоду розроблення політики.
2. Дослідження факторів зовнішнього середовища та їх впливу.
3. Визначення системи стратегічних цілей формування рівня результативності.
4. Конкретизація цільових показників за періодами реалізації (синхронізація у часі).
5. Розроблення політики формування рівня результативності.
6. Розроблення політики використання рівня результативності.
7. Розроблення системи організаційно-економічних заходів.
8. Оцінка розробленої політики.

Визначення періоду політики залежить від тривалості загальної та фінансової стратегії підприємства, а також від ступеня передбачуваності економічного розвитку та кон'юнктури ринків.

Головна мета регулювання результативності – максимізація добробуту власників у поточному та перспективному періоді, гармонійно поєднана з інтересами держави та персоналу. Ця мета конкретизується через цільові показники, такі як середньорічні темпи зростання результативності праці, розподіл чистого прибутку тощо, які дають змогу оцінити прогрес.

Оцінка розробленої політики здійснюється за такими параметрами:

- узгодженість із зовнішнім середовищем – наскільки політика відповідає прогнозованому розвитку економіки та ринковим змінам;

- внутрішня збалансованість – узгодженість із загальною фінансовою стратегією та взаємоузгодженість окремих цілей і заходів;
- можливість реалізації – оцінка з урахуванням наявного ресурсного потенціалу (виробничого, фінансового, кадрового);
- прийнятність рівня ризиків – визначення допустимого рівня господарських ризиків, пов'язаних із можливими фінансовими втратами;
- очікувані результати – прогнозовані фінансові та нефінансові (наприклад, зростання репутації, покращення керованості) наслідки.

Поточне планування ґрунтується на політиці регулювання і полягає у розробленні конкретних планів на рік.

Вихідні показники: цільові показники політики, заплановані обсяги операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, нормативи витрат, ставки податків, дані аналізу попереднього періоду.

Оперативне планування здійснюється через систему бюджетів (бюджетування).

Бюджет – це оперативний фінансовий план на короткий термін (місяць/квартал), що відображає рух коштів. Він деталізує показники поточних планів і є основним документом для центрів відповідальності.

Бюджети класифікуються за сферами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова), змістом показників (витрати, доходи, прибуток), видами витрат (поточний, капітальний) та методами розробки (стабільний, гнучкий).

Головний план: план доходів і витрат, який за узагальненою формою тісно пов'язаний зі «Звітом про фінансові результати».

Важливим елементом сучасної парадигми результативності є інтеграція традиційних показників з інноваційними методологіями управління цілями:

- KPI (Key Performance Indicators) – забезпечують моніторинг стабільності поточних процесів, послідовність та дотримання стандартів продуктивності за принципами SMART;

- OKR (Objectives and Key Results) – орієнтують команду на амбітні проривні результати та стратегічні зміни. На відміну від KPI, виконання цілей OKR на рівні 70% вже вважається успішним результатом, що стимулює інноваційність та вихід за межі звичайних можливостей.

Інтегральним елементом сучасної парадигми результативності є синергія двох методологій управління цілями – KPI та OKR (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методологій KPI та OKR в управлінні результативністю підприємства

Критерій порівняння	KPI (Key Performance Indicators)	OKR (Objectives and Key Results)
Мета та фокус	Стабільність, контроль операцій, дотримання стандартів	Прорив, амбітні зміни, стимулювання розвитку
Періодичність	Висока (щотижня, щомісяця)	Квартальна або річна з коригуваннями
Тип показників	Кількісні, вимірювані (за принципом SMART)	Якісні амбітні цілі та вимірювані ключові результати
Рівень досягнення	Очікується 100% виконання встановлених норм	Оптимально – 70% (свідчить про високу амбітність цілей)
Сфера застосування	Поточна діяльність («Run the business»)	Стратегічна трансформація («Change the business»)

Джерело: побудовано автором

Оцінювання розробленої політики регулювання результативності діяльності підприємства має здійснюватися за такими основними критеріями:

- ступінь узгодженості політики із зовнішнім середовищем. У процесі цієї оцінки визначається, наскільки запропонована політика відповідає

прогнозованому розвитку національної економіки, а також очікуваним змінам кон'юнктури товарного та фінансового ринків;

- рівень внутрішньої збалансованості політики. Тут перевіряється її відповідність загальній фінансовій стратегії підприємства. Аналізується, наскільки узгоджені між собою окремі цілі та цільові показники політики, а також ефективність та взаємоузгодженість заходів, передбачених для її реалізації;

- можливість реалізації політики з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства. Оцінюється достатність існуючих ресурсів – виробничих, фінансових, інноваційних, кадрових тощо – для втілення запланованих заходів;

- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із впровадженням політики. Оскільки результативність діяльності тісно корелює з рівнем ризику, необхідно визначити, чи є рівень господарських ризиків допустимим для підприємства з точки зору потенційного розміру фінансових втрат;

- очікувані результати реалізації політики. Окрім фінансових показників, оцінюються й нефінансові ефекти, як-от: зростання ділової репутації компанії, підвищення рівня керованості структурними підрозділами, покращення умов праці та побуту працівників, а також підвищення матеріальної та соціальної задоволеності персоналу.

Розробка політики регулювання результативності діяльності підприємства є критично важливою, оскільки вона створює основу для вжиття ефективних управлінських рішень та заходів з усіх ключових аспектів її формування та використання під час подальшого поточного планування.

Система поточного планування формування та використання рівня результативності діяльності ґрунтується на розробленій раніше політиці регулювання. Вона передбачає створення конкретних видів річних планів.

Для розробки поточних планів використовуються такі вихідні показники:

- цільові показники, визначені у процесі формування політики регулювання результативності;

- заплановані обсяги різних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової;
- системи норм і нормативів витрат окремих видів ресурсів, розроблені на підприємстві;
- актуальна система ставок податкових платежів;
- дані аналізу результативності діяльності підприємства за попередні періоди.

Ключовим документом поточного плану, пов'язаного з результативністю діяльності, є план доходів і витрат компанії. Його узагальнена форма тісно корелює з формою бухгалтерської звітності «Звіт про фінансові результати», оскільки класифікація доходів і витрат за функціями та видами діяльності відповідає структурі цього звіту.

Система оперативного планування формування та використання рівня результативності діяльності реалізується через розробку системи бюджетів (бюджетування). Бюджет – це короткостроковий оперативний фінансовий план (зазвичай на місяць або квартал), який деталізує надходження та витрати коштів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності. Бюджет конкретизує показники поточних планів і є основним документом, що доводиться до виконання центрам відповідальності всіх рівнів.

Класифікація бюджетів, що застосовуються для оперативного планування результативності, здійснюється за низкою ознак:

- за сферами діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової;
- за змістом показників: бюджети за витратами, доходами, прибутком;
- за видами витрат: поточний бюджет (бюджет поточних витрат), капітальний бюджет (бюджет капітальних витрат);
- за широтою номенклатури витрат: функціональний бюджет, комплексний бюджет;
- за методами розробки: стабільний бюджет, гнучкий бюджет.

Сучасним методологічним підходом до визначення результативності функціонування підприємства є впровадження концепції контролінгу.

- контролінг – це синтетична управлінська дисципліна, що розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю;
- мета контролінгу – отримання, обробка та трансформація інформації для управління, що допомагає виявити тенденції та закономірності процесів і розробити заходи, які забезпечують життєдіяльність підприємства;
- контролінг є інформаційною системою, орієнтованою на майбутнє, що сприяє довготривалому існуванню фірми;
- він виконує функцію внутрішнього контролю, оцінює економічність роботи підрозділів і надає сервісне інформаційне забезпечення управлінському апарату.

Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг – це концепція ефективного управління, спрямована на забезпечення тривалого існування підприємства в умовах конкуренції.

Таким чином, для всебічної оцінки результативності роботи підприємства необхідно приділяти увагу конкретним економічним і соціальним параметрам, які відображаються через відповідні категорії ефекту та ефективності, а також використовувати інтегровані системи планування та контролінгу.

Класична диференціація результатів на економічні та соціальні у 2025 році доповнюється вимогами ESG (Environmental, Social, Governance). Соціальна результативність тепер охоплює не лише створення робочих місць, а й інклюзивність, підтримку ментального здоров'я персоналу та прозорість управління. З 1 січня 2025 року впровадження європейських стандартів звітності (ESRS) стає обов'язковими для великих компаній, що створює новий контекст оцінки успішності через призму сталого розвитку та декарбонізації.

Трансформується і роль інформаційної бази результативності. Якщо раніше вона базувалася на ретроспективній звітності, то сьогодні успіх залежить від предиктивної оптимізації. Впровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем фінансового моніторингу дозволяє скоротити час на обробку рутинних транзакцій на 30%, мінімізуючи людський фактор та

підвищуючи швидкість прийняття рішень. Таким чином, результативність – це інтегральний показник, що поєднує фінансову стабільність, цифрову зрілість та соціальну відповідальність підприємства.

Отже, для об'єктивної оцінки результативності роботи підприємства необхідно приділяти увагу конкретним економічним параметрам, які відображаються за допомогою категорій «ефект» та «ефективність», а також використовувати інтегровані системи планування та контролінгу.

1.2. Показники аналізу результативності діяльності підприємства

Для всебічного діагностування результативності функціонування підприємства застосовується багатовекторна система показників, яка дозволяє здійснювати комплексну оцінку техніко-економічного, фінансового, цифрового та соціально-екологічного (ESG) станів організації. Традиційна методологія, що базується на принципах повноти відображення результатів та інформаційної забезпеченості, сьогодні доповнюється вимогами предиктивності та цифрової прозорості.

Ключовим принципом формування системи показників у сучасних умовах є забезпечення органічного взаємозв'язку між макроекономічним критерієм (зростанням продуктивності праці) та операційними метриками. При цьому важливо розрізняти застосовувані ресурси (сукупність активів та капіталу у розпорядженні) та споживані ресурси (поточні витрати на виробництво).

Сучасна система аналізу результативності структурується за такими блоками:

1. Показники економічного ефекту та рентабельності:

- традиційні метрики: чистий прибуток, операційний прибуток, роздрібний товарообіг.

- актуальні індикатори: чистий грошовий потік (Cash-flow), який у 2025 році визнано об'єктивнішою базою для оцінки платоспроможності, ніж бухгалтерський прибуток.

2. Метрики цифрової трансформації та інновацій:

- рентабельність цифрових інвестицій (ROI): оцінка ефективності впровадження ІІ та автоматизації.

- індикатори цифрової зрілості: оцінюються за шкалою від 1 (хаотичний) до 5 (оптимізований), відображаючи рівень автоматизації бізнес-процесів та надійність ІТ-інфраструктури.

- операційна швидкість: скорочення тривалості бізнес-процесів та часу виведення нових продуктів на ринок (Time-to-market).

3. Показники стратегічного та операційного управління (KPI vs OKR):

- KPI (Key Performance Indicators): кількісні показники стабільності, що вимірюють поточну продуктивність (наприклад, вихід продукції на одну людино-годину).

- OKR (Objectives and Key Results): якісні амбітні цілі для стимулювання проривів. Досягнення OKR на рівні 70% вважається успішним індикатором високої інноваційної активності.

4. ESG-індикатори сталого розвитку:

- екологічні: енергоємність виробництва, обсяги викидів та відходів.
- соціальні: рівень плинності кадрів, задоволеність персоналу, кількість нещасних випадків на виробництві.

- управлінські: наявність антикорупційних політик та етичних кодексів.

Напрямки та показники, які використовуються для аналізу результативності функціонування підприємства, узагальнено на Рис. 1.1.

Оцінка ключових показників господарсько-фінансової діяльності передбачає аналіз вихідних параметрів функціонування підприємства як у загальному обсязі, так і в динаміці.

При цьому аналіз вихідних параметрів фокусується на чотирьох головних напрямках:

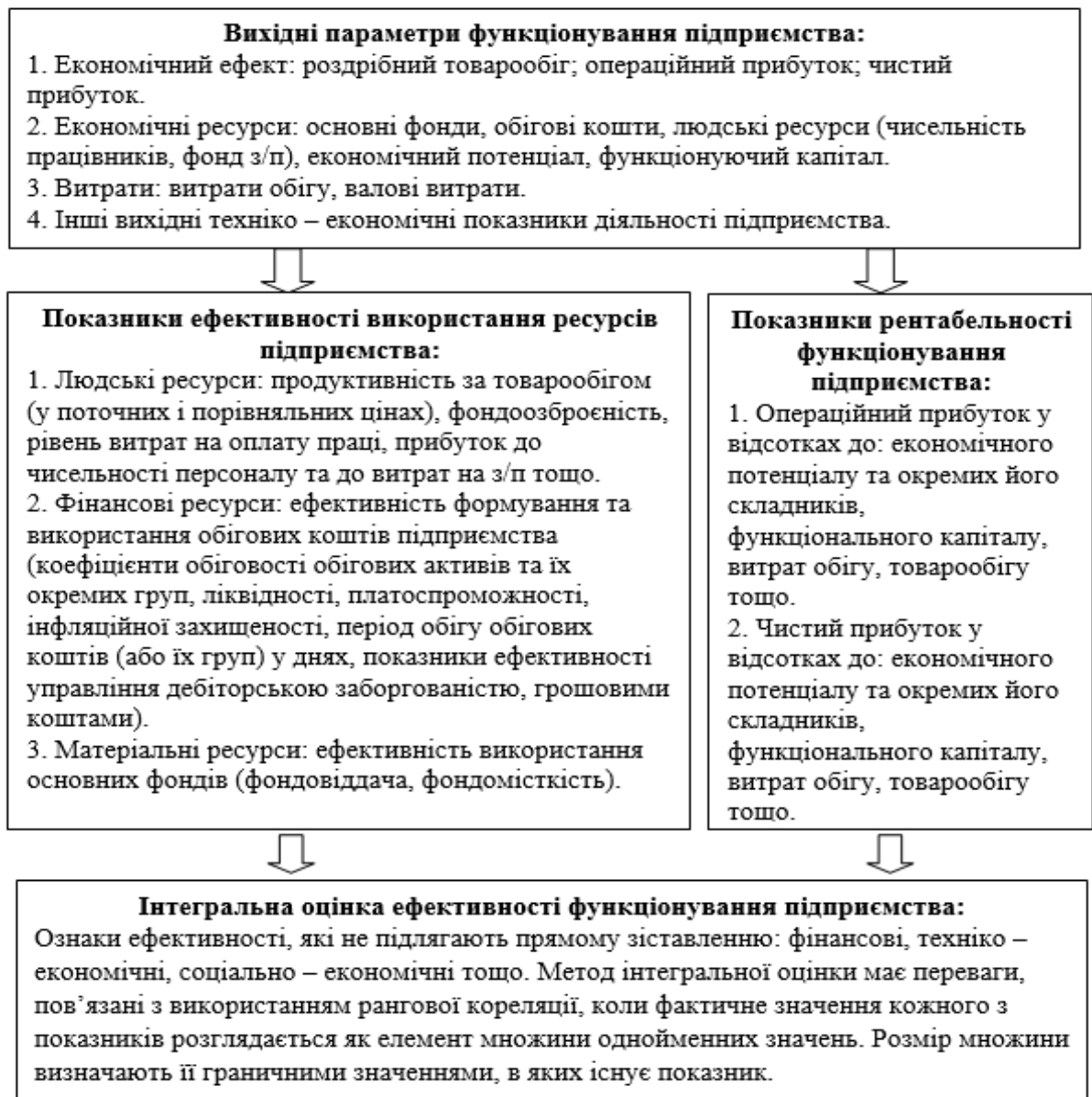


Рис. 1.1. Основні напрямки та показники аналізу результативності

Джерело: побудовано автором на основі [13-16]

1. Економічний ефект.
 2. Економічні ресурси.
 3. Витрати.
 4. Інші вихідні техніко-економічні показники діяльності підприємства.
- Комплексний аналіз ефективності охоплює кілька ключових блоків:

- аналіз ефективності використання ресурсів підприємства включає оцінку матеріальних, фінансових та трудових ресурсів;
- аналіз показників рентабельності функціонування.

Оцінка основних показників ефективності торговельно-операційної роботи: передбачає аналіз ефективності товарної політики, оцінку ефективності торговельно-технологічних процесів та якості обслуговування клієнтів, а також оцінку ефективності використання торговельних і складських приміщень.

Важливою складовою діагностування є оцінка показників управління ризиками діяльності підприємства. При цьому рівень можливого господарського ризику відображається через співвідношення між ймовірністю його виникнення та розміром потенційних фінансових втрат.

Для об'єднання цих різномірних факторів у єдину систему використовується метод інтегральної оцінки. Застосування рангової кореляції дозволяє звести фінансові, технічні та соціальні параметри до єдиного зведеного індексу, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень у складних масивах даних. У 2025 році реалізація інтегральної оцінки базується на використанні ШІ-платформ (наприклад, DataRobot або Amazon Forecast), які дозволяють автоматизувати до 30% часу на обробку транзакцій та виявляти приховані закономірності у витратах.

Застосування методу інтегральної оцінки дає змогу об'єднати в одному зведеному показнику численні фактори, які відрізняються за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками.

Інтегральна оцінка часто є єдино можливим способом прийняття остаточного управлінського рішення, оскільки різні види аналізу (фінансовий, техніко-економічний тощо) генерують значні масиви інформації. Обробка цих масивів може суттєво ускладнювати процедуру прийняття рішень. До недоліків окремих (неінтегрованих) показників належать також складність розрахунків, які вимагають залучення висококваліфікованих експертів.

При формуванні системи показників ефективності діяльності підприємств доцільно дотримуватися низки принципів:

- забезпечення органічного взаємозв'язку між єдиним критерієм і конкретною системою показників ефективності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів;
- універсальність застосування показників для управління різними ланками виробництва на підприємстві (або діяльності в організації);
- виконання провідними показниками стимулюючої функції у процесі залучення наявних резервів для зростання ефективності виробництва (діяльності).

Система показників ефективності виробництва (діяльності), побудована на зазначених принципах, має включати кілька взаємодоповнюючих груп:

1. Узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності).
2. Показники ефективності використання праці (персоналу).
3. Показники ефективності використання виробничих фондів (основних та оборотних).
4. Показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів та інвестицій).

Інші показники системи, диференційовані за видами ресурсів, застосовуються відповідно до заздалегідь визначених цілей вимірювання ефективності та методів використання отриманих результатів.

Існує дві постійні та загальні цілі вимірювання:

- діагностична та мотиваційна мета – виявлення, оцінка та узагальнення відносної ефективності роботи виробничих підрозділів та функціональних ланок, із подальшим визначенням пріоритетних напрямків мотивації та розробкою реальних механізмів позитивного впливу на динаміку ефективності в майбутньому;

- порівняльна та конкурентна мета – зіставлення рівня ефективності, досягнутого даною фірмою, з показниками її конкурентів на ринку. Це необхідно для запобігання зниженню престижу та підтримки конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

При оцінці соціальної ефективності слід насамперед зазначити, що її постійне зростання є кінцевою метою сукупної виробничо-господарської та комерційної діяльності фірм. Відповідно, економічну ефективність щодо соціальної слід розглядати як проміжну мету. Саме рівень економічної результативності компанії формує матеріальну та фінансову базу для вирішення будь-яких соціальних питань. Оцінювати соціальну ефективність необхідно з урахуванням цієї важливої обставини.

Виходячи з цих міркувань, оцінювання соціальної ефективності має відбуватися за такими принциповими підходами:

1. Дворівневе визначення. Соціальна ефективність має визначатися на двох рівнях:

- локальний – ступінь задоволення певної сукупності соціальних потреб працівників підприємства;
- муніципальний/Загальнодержавний – ступінь соціального захисту людей та рівень забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів влади та держави загалом.

2. Вимірювання власних внесків. Важливим є визначення абсолютних масштабів та відносного рівня задоволення різноманітних соціальних потреб працівників фірми за рахунок власних матеріальних і фінансових коштів та нових форм господарювання.

3. Врахування зовнішніх факторів. При загальній оцінці соціальної ефективності необхідно також брати до уваги низку соціально важливих доходів, які постійно здійснюються за рахунок муніципальних (місцевих) та загальнодержавних бюджетів, що формуються під впливом існуючої системи оподаткування прибуткових фірм, а також їхньої спонсорської та благодійної діяльності.

Отже, особливе місце в аналізі посідає оцінка соціальної ефективності, яка сьогодні визначається на двох рівнях: локальному (задоволення потреб працівників) та муніципальному (внесок у соціальний захист через систему оподаткування). З огляду на воєнний стан, до показників соціальної

результативності додаються метрики підтримки ментального здоров'я персоналу та адаптивності кадрової політики.

Таким чином, сучасна система показників результативності – це гнучкий аналітичний інструмент, що трансформує ретроспективні дані у предиктивні моделі, забезпечуючи розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

1.3. Управління результативністю діяльності підприємств

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності 2022-2025 років управління результативністю трансформувалося з ретроспективного контролю у «живий», безперервний процес (performance management as a living process). Ключовим завданням менеджменту є перетворення окремих адаптивних реакцій на стійкий механізм активного розвитку, що базується на внутрішньому потенціалі компанії та цифровій трансформації.

Спрямованість на досягнення результатів є універсальним фактором для всіх об'єктів розвитку. При цьому поняття «результат» у контексті організаційних змін є надзвичайно широким та багатостороннім. Вибір критеріїв для оцінки результатів і створення цілісної системи управління результативністю організації, особливо під час проведення комплексних організаційних та економічних змін, залишається актуальною проблемою як у науковій літературі, так і на практиці. З огляду на те, що цілі структурної перебудови як на мікро-, так і на макрорівні часто мають загальносистемний характер (спрямовані на задоволення потреб споживачів), виникає нагальна потреба у формуванні чітких критеріїв оцінки результативності та механізмів їх забезпечення.

Бажання досягти успіху є типовим для більшості компаній. Проте, для того, щоб оцінити, чи був досягнутий успіх, або визначити необхідні для цього кроки, спершу слід чітко сформулювати, що саме вважається успіхом. Організація існує для досягнення конкретних цілей. Вважається, що вона

досягла успіху, якщо її головна мета була втілена в життя. Для того, щоб вижити, досягти своїх цілей і бути успішною протягом тривалого часу, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Фазові стани організації можуть бути різними (високі чи низькі коефіцієнти результативності). Залежно від цих величин, організація як система може перебувати у різних станах:

- стабілізація;
- динамічна рівновага елементів системи;
- втрата динамічної рівноваги складових.

Правильний вибір критеріїв для вирішення проблем стратегічного, тактичного та оперативного характеру дає змогу обґрунтувати управлінські рішення і забезпечити ефективність їхнього впровадження. Це вимагає формування дієвої системи управління за результатами. Необхідність такої системи зумовлена низкою факторів:

- існування як основної, так і розмаїття інших цілей, що вимагає виділення певної, часто неоднозначної системи критеріїв оцінки;
- складність визначення пріоритетних критеріїв оцінки результативності в часовому та ситуаційному просторі;
- високий рівень ймовірності прояву коефіцієнтів ризику факторів зовнішнього середовища;
- незбалансованість складових виробничих підприємств;
- адаптивність зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасній практиці управління результативністю базується на ієрархії взаємопов'язаних систем та інструментів.

Стратегічне узгодження (OKR). Механізм встановлення амбітних цілей («Objectives»), які фокусуються на змінах та проривах. У 2025 році виконання OKR на рівні 70% вважається успішним, оскільки це стимулює інноваційність та вихід за межі звичайних можливостей організації.

Цифровий контролінг та AI-аналітика. Впровадження автоматизованих систем фінансового моніторингу та візуально-моніторингових програмних

продуктів дозволяє скоротити час на обробку транзакцій на 30% та зменшити вплив людського фактору. Технології типу «DemandSmart» забезпечують предиктивну оптимізацію енергоспоживання та ресурсів у реальному часі.

Операційний моніторинг (KPI). Кількісні показники, що підкреслюють послідовність та дотримання стандартів продуктивності. Вони забезпечують стабільність поточної діяльності («Run the business»).

Економічна ефективність підприємства – це вид ефективності, який характеризує результативність діяльності суб'єкта господарювання як економічної системи. Вона дає комплексну оцінку раціональності використання його ресурсного потенціалу, відображаючи співвідношення показників ефекту (результату) та витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на його досягнення за певний період.

Традиційний методологічний підхід до визначення ефективності діяльності полягає у порівнянні результатів діяльності з витратами або ресурсами, що забезпечили цей результат. Фактичне визначення ефективності зводиться до оцінки її результатів. Такими результатами можуть бути обсяги товарообігу (в натуральному чи вартісному виразі) та прибуток.

Однак сама по собі лише величина цих результатів не дає підстав судити про ефективність чи неефективність роботи, оскільки невідома «ціна» їх отримання. Для визначення ефективності необхідно обов'язково враховувати оцінку тих витрат або ресурсів, що дозволили одержати відповідні результати.

Формування методичних підходів до оцінки результативності функціонування підприємств розглядається у контексті загальних напрямів, за якими визначається ефективність, а саме:

- стратегічний аспект – оцінювання результативності підприємства з урахуванням стратегічного аспекту функціонування, спрямованого на забезпечення оптимальної стратегії управління його ресурсним потенціалом. Це включає комплексну оцінку результативності використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів;

- інвестиційна привабливість – дослідження результативності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. При цьому портфельні інвестори зазвичай задовольняються фінансовими показниками ефективності, тоді як стратегічних інвесторів здебільшого цікавить комплексна оцінка;

- макрорівень та державний інтерес – аналіз результативності підприємства з боку держави, адже в умовах ринку підприємства відіграють важливу соціальну та економічну роль і є вагомим складником розвитку економіки країни загалом.

Алгоритм побудови дієвої системи управління результативністю включає шість етапів:

1. Комплексний аналіз та People Analytics. Оцінка не лише фінансових показників, а й стану персоналу (запобігання вигоранню, ментальне здоров'я), що є критичним для продуктивності в умовах війни.

2. Ідентифікація «вузьких місць». Виявлення технологічних та управлінських розривів за допомогою Real-Time дашбордів.

3. Цифровий бенчмаркінг. Порівняння з лідерами галузі не лише за обсягами випуску, а й за рівнем цифрової зрілості та ESG-відповідності.

Реалізація цього етапу вимагає виконання низки дій:

- збір даних про підприємства-аналоги та пошук потенційних партнерів для бенчмаркінгу;

- здійснення комплексної оцінки ефективності у вибраній вибірці підприємств та їхнє ранжування;

- вибір підприємства-еталона;

- проведення порівняльної оцінки ефективності функціонування (включаючи вибір еталонних значень показників за окремими параметрами, нормалізацію показників порівняльних матриць та побудову матриць коефіцієнтів співвідношення фактичних показників з еталонами).

4. Кількісне визначення резервів. Оцінка потенційного ефекту від впровадження інновацій (наприклад, автоматизації печей або логістики).

На основі комплексного аналізу показників ефективності функціонування підприємства (за всіма параметрами діяльності) та аналізу ефективності підприємств-аналогів здійснюється етап визначення основних резервів зростання ефективності у таких напрямках:

- підвищення ефективності використання основних ресурсів підприємства: матеріальних, фінансових, трудових тощо;
- покращення рентабельності функціонування як одного з ключових результативних показників діяльності;
- підвищення ефективності операційної роботи підприємства;
- визначення шляхів мінімізації ризиків діяльності підприємства для досягнення максимальної економічної вигоди.

При цьому важливим є не лише теоретичне виявлення резервів підвищення ефективності, але й конкретний кількісний вимір можливого ефекту в разі реалізації розробленої бізнес-стратегії.

5. Синхронне планування. Розробка моделі, що узгоджує цілі різних підрозділів через єдиний критерій максимізації результативності.

Розроблення заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, вимагає виконання таких дій: визначення основних цілей та напрямків підвищення ефективності діяльності, що передбачає подолання «вузьких місць» з урахуванням стратегічних і тактичних аспектів функціонування.

6. Проактивний моніторинг. Заміна традиційного річного огляду (annual review) на регулярні щоквартальні цикли та постійний зворотний зв'язок (360-degree feedback).

Заключним етапом побудови системи управління результативністю є моніторинг і контроль за реалізацією прийнятих рішень щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, а також оцінка їхньої результативності.

Відповідно до участі суб'єктів у загальній діяльності та внутрішньогосподарському контролі, на підприємстві пропонується закріпити

функції внутрішньогосподарського контролю за певними рівнями суб'єктів, як це представлено у Табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Ієрархічна побудова суб'єктів внутрішньогосподарського контролю
результативності функціонування підприємства**

№ п/п	Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю	Можливі функції
1	Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю 1 – го рівня (учасники (власники) підприємства, спостережна рада, правління)	Виконання загального контролю безпосередньо або за допомогою незалежних експертів (зокрема зовнішніх аудиторів)
2	Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю 2 – го рівня (ревізійні комісії, працівники служби внутрішнього аудиту, інвентаризаційна комісія)	Виконання суто контрольних функцій згідно з внутрішніми нормативами документами чи функціональними обов'язками
3	Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю 3 – го рівня (працівники функціональних служб і відділів)	Виконання контрольних функцій для реалізації своїх посадових обов'язків
4	Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю 4 – го рівня (робітники)	Виконання контрольних функцій безпосередньо в процесі господарської діяльності

Джерело: побудовано автором

Таким чином, управління результативністю – це інтегрований підхід, що поєднує фінансову дисципліну, соціальну відповідальність та технологічну автономність, забезпечуючи життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УЗИНСЬКОГО ХЛІБЗАВОДУ

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Хлібзавод є юридичною особою, керується в своїй діяльності Законами України, статутом, має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку зі своїм найменуванням, штамп, поточні рахунки в установах банків, діє на принципах господарського розрахунку, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та немайнові права та обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Функціонування підприємства «Узинський хлібзавод» спрямоване на раціональну експлуатацію наявного ресурсного потенціалу – фінансового, матеріально-сировинного та кадрового. Головною місією підприємства є задоволення споживчого попиту на високоякісні товари та послуги при одночасному забезпеченні економічних інтересів акціонерів та реалізації соціальних програм за рахунок отриманого чистого прибутку.

До ключових стратегічних завдань товариства відносяться:

- нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції масового споживання;
- інтенсифікація виробничих процесів, оптимізація собівартості та підвищення фондоддачі через модернізацію активів;
- технологічне оновлення виробничих потужностей відповідно до вимог науково-технічного прогресу;
- забезпечення соціального захисту персоналу, створення безпечних умов праці та дотримання екологічних стандартів (ESG-відповідність);
- збереження та розвиток колективної власності споживчої кооперації регіону.

Спектр господарської діяльності підприємства охоплює виробництво хлібобулочної продукції, будівельно-монтажні роботи промислового та соціального призначення, надання виробничих послуг суб'єктам ринку та посередницьку торгово-закупівельну діяльність.

Фінансовий результат (прибуток) товариства формується як різниця між валовим доходом та сукупними витратами, включаючи оплату праці. Після виконання податкових зобов'язань перед бюджетом, що з 2025 року включають оновлені щомісячні розрахунки з ПДФО та військового збору, чистий прибуток переходить у повне розпорядження підприємства для фінансування розвитку та дивідендних виплат.

Облікова політика підприємства «Узинський хлібзавод» базується на Національних стандартах бухгалтерського обліку. Майнова база товариства формується за рахунок внесків засновників, доходів від операційної діяльності, інвестицій у цінні папери, кредитних ресурсів, а також залучення грантової допомоги для відновлення в умовах воєнного стану. Статутні повноваження надають підприємству право на вільне розпорядження активами (продаж, оренду, обмін, списання), що дозволяє гнучко адаптувати структуру балансу до ринкових потреб.

На рис. 2.1 наведена організаційна структура управління Узинського хлібзаводу.

Взаємовідносини підприємства з іншими суб'єктами ринку реалізуються на договірній основі. Підприємство самостійно забезпечує своє матеріально-технічне постачання для виробництва та капітального будівництва шляхом укладання прямих угод.

Джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є отриманий прибуток та амортизаційні відрахування.

Підприємство має право відкривати розрахункові рахунки у будь-яких банківських установах України. У процесі господарського обороту компанія може постачати продукцію, виконувати роботи, надавати послуги, а також застосовувати векселі.

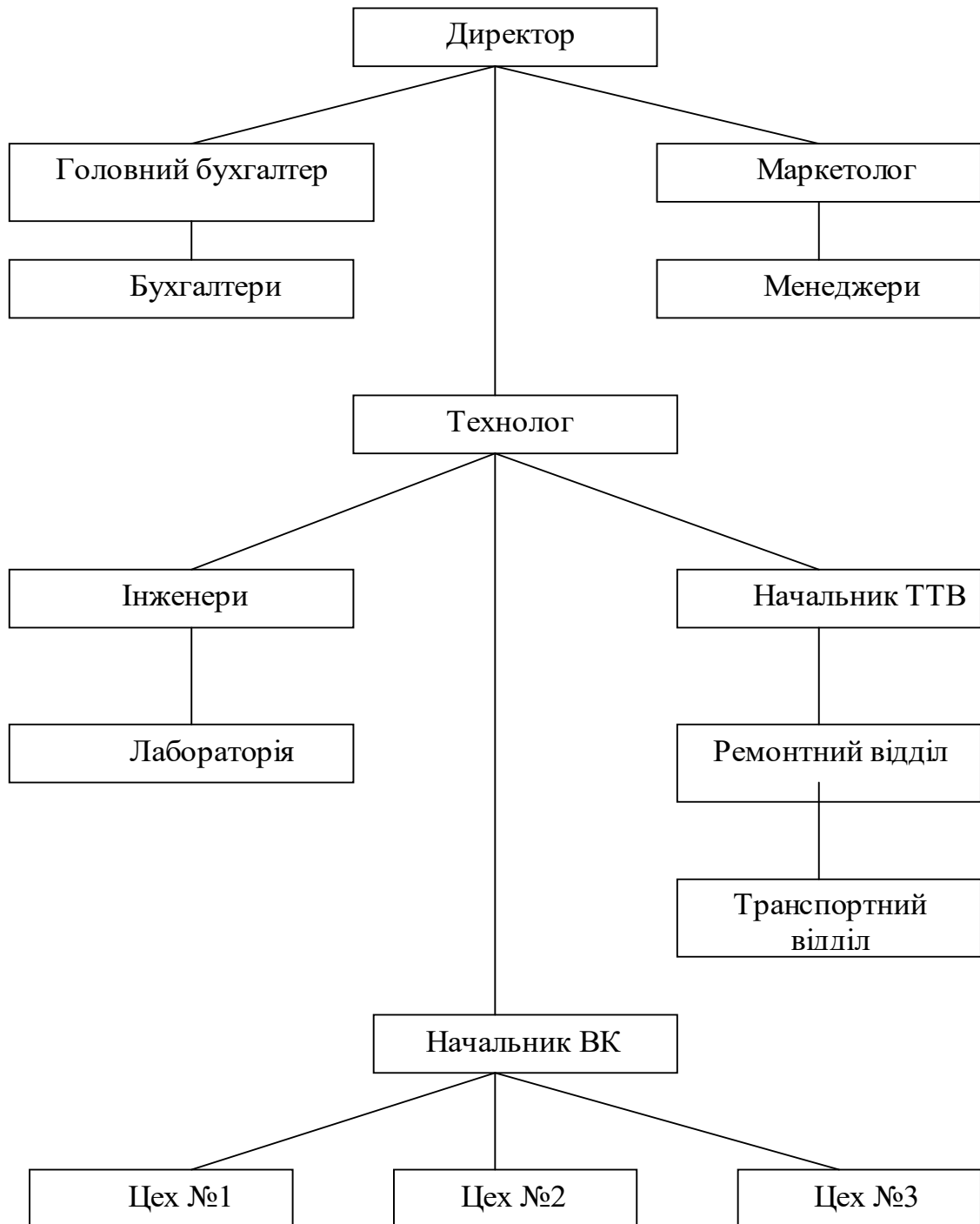


Рис. 2.1. Організаційна структура управління Узинський хлібзавод

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Питання соціального розвитку підприємства вирішуються трудовим колективом за безпосередньої участі власника. Керівник несе відповідальність за забезпечення безпечних умов праці для всіх працівників згідно з вимогами законодавства, а також за шкоду, заподіяну їхньому здоров'ю та

працездатності. Він зобов'язаний проводити профілактичні заходи для запобігання травматизму та нещасним випадкам.

Трудовий колектив включає всіх громадян, які беруть участь у діяльності підприємства на підставі трудового договору.

Для даного підприємства характерна лінійна структура управління. У такій структурі керівник одноосібно очолює доручену йому роботу, самостійно приймає всі управлінські рішення та несе повну відповідальність за результати господарської діяльності.

Переваги такої організаційної структури:

- простота і чіткість у взаємозв'язках;
- чітка відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи;
- можливість швидкого реагування на прямі розпорядження.

Аналіз основних показників, що характеризують діяльність підприємства у 2022-24 році наведено в Табл. 2.1

Таблиця 2.1

Економічні показники господарської діяльності Узинського хлібзаводу

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+, -	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	5671,50	5702,20	5748,10	76,60	1,4
2	Собівартість продукції, тис. грн.	4274,9	4141,8	4087,2	-187,7	-4,39
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1396,60	1560,40	1661,90	265,30	18,9
4	Чистий прибуток, тис. грн.	568,10	611,70	514,30	-53,80	-9,5
5	Середньооблікова чисельність працівників, чол	465	467	475	10	2,15
6	Середньорічна вартість: тис. грн.					
	- необоротних активів	7189,50	7651,90	8031,90	842,40	11,7
	- оборотних активів	2979,45	3177,90	3487,65	508,20	17,1
7	Фондовіддача, грн.	0,78	0,75	0,72	-0,06	-7,7
8	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,90	1,79	1,65	-0,26	-0,13
9	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	12,2	12,2	12,1	-0,1	-0,78
10	Рентабельність господарської діяльності, %	7,94	8,90	7,25	-0,69	-

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що обсяги господарської діяльності Узинський хлібзавод за три роки зростали та в 2024 році становили 7185,10 тис. грн., що на 95,70 тис. грн. та на 1,34% більше, ніж у 2022 році. Чистий дохід також зростав і в 2024 році був 5748,1 тис. грн., що на 76,6 тис. грн. більше ніж у 2022 році та на 1,35% більше.

За досліджуваний період відбувалося поступове збільшення вартості активів на підприємстві, як оборотних, так і необоротних, на 17,1 і 11,7% відповідно. У 2024 році підприємство закупило нове обладнання, яке надає можливість підприємству йти в ногу з часом і якнайбільше відповідати сучасним вимогам. Кількість працівників за даний період зросла на 1 працівника, що свідчить про розширення діяльності підприємства. При цьому продуктивність праці дещо зменшилась на 4,3%.

Аналізуючи зміну коефіцієнту оборотності активів, можна помітити його поступове зниження з 1,90 в 2022 році, до 1,65 в 2024 році. Зменшення показника відбувається за рахунок збільшення обсягів діяльності підприємства. Це означає збільшення потреби підприємства у власних і залучених коштах. Значення показника фондівддачі у 2024 році показує, що підприємство одержує чистого доходу на 7 копійок менше ніж у 2022 році з однієї гривні коштів, вкладених у основні засоби. Зниження показника фондівддачі вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Таким чином, Узинський хлібзавод має значний потенціал для подальшого розвитку і розширення виробництва, оскільки має значні виробничі потужності. Підприємство досить потужне по сучасним міркам, постійно нарощує обсяги виробництва і продажу, розширює асортимент продукції для більш повного задоволення вимог ринку, веде активну маркетингову роботу по пошуку нових каналів збуту продукції, налагоджує міцні партнерські стосунки із суб'єктами господарської діяльності як українськими компаніями, так і іноземними.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Після вивчення та аналізу основних економічних показників доцільно визначити загальний фінансовий стан Узинський хлібзавод та його тенденцію за останні роки господарювання. Аналіз фінансового стану підприємства передбачає аналіз формування активів, джерел використання пасивів, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності і рентабельності.

Фінансово-майновий стан Узинський хлібзавод найбільш повно характеризують показники балансу, що показують структуру активів суб'єкта господарювання та джерелах їх утворення, тобто структуру пасивів (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури активів Узинський хлібзавод за 2022-2024 рр.

№ з/п	Статті активу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
		тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%	п/с
I. Необоротні активи										
1	Нематеріальні активи	410,0	3,88	398,9	3,58	674,1	5,67	264,1	64,4	1,79
2	Незавершене буд-во	0,0	0,00	389,0	3,49	0,0	0,00	0,0	0	0,00
3	Основні засоби (залишкова вартість)	7039,6	66,60	7008,0	62,85	7533,3	63,37	493,7	7,0	-3,23
4	Довгострокові фінансові інвестиції:	26,8	0,25	0,0	0,00	28,4	0,24	1,6	5,9	-0,01
5	Довгострокова дебіторська заборг.	0,0	0,00	0,8	0,01	0,0	0,00	0	0	0
6	Відстрочені податкові активи	0,0	0,00	30,7	0,28	0,0	0,00	0,0	0	0,00
	Усього необоротних активів	7476,4	70,73	7827,4	70,20	8235,8	69,27	759,4	11,0	-1,45
II. Оборотні активи										
1	Запаси	2184,0	20,66	2259,4	20,26	2626,6	22,09	442,6	20,3	1,43
2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи	289,7	2,74	364,0	3,26	255,3	2,15	-34,4	88,1	-0,59
3	Дебіторська заборг. за розрахунками	32,5	0,31	93,2	0,84	0,0	0,00	-32,5	0,0	-0,31
4	Інша поточна дебіторська заборг.	0,0	0,00	0,0	0,00	423,1	3,56	423,1	0	3,56
5	Поточні фінансові інвестиції	53,8	0,51	0,0	0,00	0,0	0,00	-53,8	0,0	-0,51

6	Грошові кошти та їх еквіваленти	473,3	4,48	605,9	5,43	347,8	2,93	-125,5	73,5	-1,55
7	Усього оборотних активів	3033,3	28,70	3322,5	29,80	3652,8	30,73	619,5	12,0	2,03
	III. Витрати майбутніх періодів	60,7	0,57	0,0	0,00	0,0	0,00	-60,7	0,0	-0,57
	Усього активів за балансом	10570,4	100,0	11149,9	100,0	11888,6	100,0	1318,2	11,2	0,00

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 2.2 видно, що необоротні активи Узинський хлібзавод за досліджуваний період збільшилися на 759,4 тис. грн. і в 2024 році становили 8235,8 тис. грн., причому в структурі необоротних активів найбільшу частку займають основні засоби (залишкова вартість) - 7533,3 тис. грн. та нематеріальні активи - 674,1 тис. грн.

У порівнянні з 2022 роком оборотні активи у 2024 році збільшилися на 619,5 тис. грн. і становили 3652,8 тис. грн., причому в структурі необоротних активів найбільшу частку займають: запаси - 2626,6 тис. грн., дебіторська заборгованість за товари, роботи - 255,3 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість - 423,1 тис. грн., грошові кошти та їх еквіваленти - 347,8 тис. грн. Витрати майбутніх платежів були тільки в 2022 році і становили 60,7 тис. грн.

Основна характеристика зобов'язання полягає в тому, що підприємство має теперішню заборгованість. Проаналізуємо склад та структуру зобов'язань Узинський хлібзавод за останні роки господарювання в таблиці 2.3.

Згідно проаналізованих даних можна зробити висновок, що власний капітал Узинський хлібзавод за останні 3 роки мав тенденцію до збільшення, тобто в 2024 в порівнянні з 2022 році він зріс на 3,93%, що є позитивним явищем. Довгострокові зобов'язання за останні 3 роки мали тенденцію до збільшення, але в 2024 році порівнянні з 2023 роком зменшився на 79,3%, що є позитивним. Поточні зобов'язання взагалі з кожним роком зростали, що є негативним фактором. Поточні зобов'язання в структурі пасиву становить 25%. Це свідчить про достатній рівень зобов'язань, тобто підприємство може погасити зобов'язання, адже власний капітал становить 73% в структурі пасиву.

Склад та структура зобов'язань Узинський хлібзавод

№ з/п	Статті пасиву	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
		тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+,-	%	п/с
1	Власний капітал	8350,5	78,9	8696,9	77,9	8679,0	72,9	328,5	3,93	-6,0
2	Забезпечення наступних витрат і платежів	81,3	7,7	0,0	0,0	107,4	0,9	26,1	32,1	-6,8
3	Довгострокові зобов'язання	94,1	0,9	508,3	4,6	106,6	0,9	12,5	13,3	0,0
4	Поточні зобов'язання	2044,5	19,3	1944,7	17,4	2996,2	25,2	951,7	46,6	5,9
5	у т.ч. – короткострокові кредити банків	1053,0	9,9	1113,4	9,9	1115,4	9,4	62,4	5,9	-0,5
6	- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	741,1	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-741,1	-	-7,0
7	- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16,0	0,2	31,7	0,3	83,1	0,7	-741,1	в 4,2 рази	0,5
8	- поточні зобов'язання за розрахунками та інші	234,4	2,2	799,6	7,2	1797,7	15,1	67,1	> в 6,6 рази	12,9
	Баланс	10570,4	100	11149,9	100	11889,2	100	1563,3	12,5	0,0

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

Але загалом по підприємству за останні 3 роки тенденція була до зниження процентного відношення власного капітал у загальній структурі пасиву.

Вихідними даними для аналізу витрат і фінансовими результатами підприємства є форма № 2 «Звіт про фінансові результати». Результати аналізу динаміки та структури доходів Узинський хлібзавод за 2022-2024 рр. наведені в таблиці 2.4.

Згідно наведеної та проаналізованої інформації фінансової звітності за 2022-2024 рр. підприємство отримувало доходи від:

Аналіз динаміки та структури доходів Узинський хлібзавод

№ з/п	Види доходів	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
		2022		2023		2024		+/-	%	п/с
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	Чистий дохід від реалізації продукції	5671,5	58,74	5702,2	60,96	5748,1	60,44	76,6	1,35	1,69
2	Інший операційний дохід	3783,8	39,19	3509,7	37,52	3684,0	38,74	-99,8	-3,64	-0,46
3	Доход від участі в капіталі	70,9	0,73	0,0	0,00	22,4	0,24	-48,5	-69,41	-0,50
4	Інші фінансові доходи	128,5	1,33	142,3	1,52	56,2	0,59	-72,3	-57,26	-0,74
	Усього доходів	9654,7	100,00	9354,2	100,00	9510,7	100,00	-144,0	-2,49	0,00

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

1) Реалізації товарів, робіт, послуг (чистий дохід).

2) Інші операційні доходи (від реалізації виробничих запасів, від реалізації іноземної валюти, від списання кредиторської заборгованості, від безоплатно отриманих активів).

3) Інші фінансові доходи. Інші доходи від звичайної діяльності (в тому числі від реалізації необоротних активів).

Надзвичайних доходів підприємство за період 2022-2024 роки не отримувало. Обсяг чистого доходу від реалізації продукції та послуг за 3 роки зріс на 1,35 тис. грн. і становив у 2024 р. 5748,1 тис. грн. Зросли також інші операційні доходи у 2024 році і становлять 3684 тис. грн., але обсяг в порівнянні з 2022 роком знизився на 3,64 %. Дохід від участі в капіталі та інші фінансові доходи мали за останні 3 роки тенденцію до зниження відповідно 48,5% та 72,3%. Прибуток підприємства обумовлений доходами, які воно отримує за певний проміжок часу, та витратами, необхідними для їх отримання.

Проведемо аналіз операційних витрат Узинський хлібзавод за 2022-2024 рр., а результати аналізу узагальнимо в таблиці 2.5.

Аналіз операційних витрат Узинський хлібзавод

№ з/п	Елементи операційних витрат	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
		2022		2023		2024		+/-	%	п/с
		тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%			
1	Матеріальні витрати	3034,3	67,56	2829,7	65,01	3320,1	71,44	285,8	9,42	3,88
2	Витрати на оплату праці	329,3	7,33	427,6	9,82	303,3	6,53	-26,0	-7,90	-0,81
3	Відрахування на соціальні заходи	351,8	7,83	363,4	8,35	325,3	7,00	-26,5	-7,53	-0,83
4	Амортизація	226,7	5,05	433,5	9,96	324,8	6,99	98,1	43,27	1,94
5	Інші витрати	549,2	12,23	298,3	6,85	374,0	8,05	-175,2	-31,90	-4,18
6	Разом	4491,3	100,0	4352,5	100,0	4647,5	100	156,2	3,48	0,00

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

За даними таблиці 2.5 матеріальні витрати та амортизація Узинський хлібзавод мали тенденцію до збільшення, виходячи із того, що збільшувалися обсяги господарської діяльності. Найбільше у сукупних операційних витратах у 2024 році в порівнянні з 2022 роком змінилася питома вага затрат (збільшилася на 3,88 пунктів структури), що є негативною тенденцією. Адміністративні витрати також знизилась на 0,53%. Інші операційні витрати у 2022 року і становили 3467,6 тис. грн. за 3 роки зросли на 4,04 %. Витрати на збут також зросли за рахунок розширення реклами і в 2024 році становила 502,2 тис. грн.

Проведемо комплексний аналіз основних фінансових показників діяльності Узинський хлібзавод протягом 2022-2024 рр., розпочавши з оцінки показників ліквідності та платоспроможності. Ліквідність характеризує можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями за допомогою майна (активів), яке є на балансі (Табл. 2.6).

На Узинський хлібзавод коефіцієнт покриття у 2023 році та у 2022 році становив 1,48 і 1,71 відповідно і свідчить, про достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. У 2024 році він знизився до 1,22, це означає, що у підприємства знизилась ліквідність балансу, однак вона відповідає нормативному значенні.

Показники ліквідності Узинський хлібзавод

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			2024 р. до 2022 р., +/-
			2022	2023	2024	
1	Загальний коефіцієнт покриття	>1	1,48	1,71	1,22	-0,26
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,42	0,55	0,34	-0,08
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,26	0,31	0,12	-0,14
4	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	>0,2	0,29	0,30	0,31	0,02
5	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,72	0,68	0,72	0,0

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: його нормативне значення повинно бути більшим за 0,2, але у 2023 році на підприємстві він становить 0,31, що було достатнім і означає, що на звітну дату 31% поточних зобов'язань підприємство може негайно погасити. А в 2024 році взагалі підприємство мало значення показника 0,12 і означає що на звітну дату 12% поточних зобов'язань неспроможне погасити. Якщо на покриття зобов'язань підприємство передбачає мобілізувати оборотні активи в частині грошових коштів і коштів в розрахунках, можна одержати коефіцієнт швидкої ліквідності. Він дорівнює частці від ділення цієї частини оборотних активів на суму поточних зобов'язань підприємства. Теоретично виправдана оцінка цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,5-1,0. На підприємстві в 2023 році коефіцієнт мав значення 0,55, що свідчить про достатній рівень на відміну від 2024 році 0,24.

Перед тим, як провести аналіз основних показників фінансової стійкості, наведемо визначення, що ж таке фінансова стійкість підприємства. Фінансова стійкість – це такий стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним.

В таблиці 2.7 проведено аналіз основних показників фінансової стійкості Узинський хлібзавод за 2022-2024 роки.

Оцінка показників фінансової стійкості Узинський хлібзавод

№ з/п	Показники	Нормат. значення	Роки			2024 р. до 2022 р., +/-
			2022	2023	2024	
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,20	0,22	0,26	0,06
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,79	0,78	0,73	-0,06
3	Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	0,10	0,15	0,05	-0,05
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,5	0,04	0,21	0,03	-0,01
5	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	3,90	3,55	2,80	-1,10
6	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1,0	0,26	0,28	0,36	0,10

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 2.7 можна зробити наступні висновки, що перевищення власного капіталу над іншими коштами свідчить, що господарський суб'єкт має достатній запас фінансової стабільності та є відносно незалежним від інших фінансових джерел. Так, в 2022 році на Узинський хлібзавод коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами становить 3,90, а в 2023 році він становив 3,55, та відповідно в 2024 році 2,80. Коефіцієнт фінансової стабільності є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства. Якщо значення цього показника у 2024 році 0,36, то це означає, що на кожну 1 грн. власних коштів припадає 36 грн. коп. позичених. Зростання цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про певне зниження фінансової стійкості, що ми і можемо побачити на нашому підприємстві.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу. У 2022 році цей показник був 0,10 та в 2024 році зменшився до 0,05. Отже, ми спостерігаємо зниження цього показника, що в динаміці означає зменшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку – капіталізовано.

Значення цього показника в три роки є низьким і крім того мав тенденцію до зменшення.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Оцінка ділової активності – це та основа, на якій ґрунтуються раціональні й розумні рішення про обсяги та об'єкти витрачання майна (активів).

В таблиці 2.8 показаний розрахунок основних показників ділової активності Узинський хлібзавод за 2022-2024 роки господарювання.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ділової активності Узинський хлібзавод

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Оборотність дебіторської заборгованості	21,71	17,45	18,56	-3,15
Оборотність кредиторської заборгованості	45,26	239,09	100,14	54,88
Середній період погашення дебіторської заборгованості	16,81	20,92	19,66	2,85
Середній період погашення кредиторської заборгованості	8,06	1,53	3,64	-4,42
Оборотність активів	0,56	0,53	0,50	-0,06
Оборотність постійних активів	0,79	0,75	0,72	-0,07
Оборотність чистих активів	0,69	0,64	0,64	-0,05
Оборотність товарно-матеріальних запасів	2,59	2,57	2,35	-0,24
Середній період обороту товарно-матеріальних запасів	187,00	195,79	218,17	31,17
Тривалість фінансового циклу	195,74	215,19	234,19	38,45
Оборотність власного капіталу	0,70	0,67	0,66	-0,04

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 2.8 можна визначити, що оборотність дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. У 2024 році показник

оборотності дебіторської заборгованості становив 18,56, що на 3,15 пункти менше рівня 2022 року, де він становив 21,71.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству. У 2022 році він становив 42,26. У 2024 році він становив 100,14, що на 57,88 менше. Показник оборотності активів показує, скільки разів за період обертається капітал, вкладений в активи підприємства. Ріст даного показника говорить про підвищення ефективності їхнього використання. У 2022 році значення показника 0,56 і в 2023 році відбулося зниження до 0,53 та відповідно у 2024 році знизився до 0,5, що є негативним явищем.

Період погашення дебіторської і кредиторської показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. Відповідно у 2024 році становили 19,66 та 3,64. Показник періоду погашення дебіторської заборгованості дещо завищений. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. В порівнянні з 2023 роком показник був на рівні 2,57, у 2024 році зменшився до 2,35, що означає нормальну тенденцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства. В даному випадку на підприємстві він становив у 2024 році 0,66 в порівнянні з 2022 роком, де він 0,70 пунктів, що говорить про зниження обороту власного капіталу і пояснюється нерухомістю деяких власних капіталів.

Таким чином, Узинський хлібзавод є досить успішним підприємством, яке ефективно використовує всі наявні ресурси і займає вагомую нішу в економічній системі регіону. Підприємство в цілому є платоспроможним, ліквідність балансу відповідає ліквідності його зобов'язань. Фінансовий стан підприємства можна оцінити як стійкий попри те, що підприємство не є стабільно прибутковою. Підприємство вчасно розраховується з взятими зобов'язаннями, має достатні показники фінансової стійкості.

2.3. Оцінка результативності господарської діяльності підприємства

Початковим етапом оцінки результативності виробничої діяльності підприємства є дослідження стану та складу їх ресурсів, що є в його розпорядженні на момент оцінювання. Останнім часом до складу ресурсів фірми відносять також здатність до підприємницької діяльності, заповзятливість господарюючих суб'єктів. Хоча цей фактор не є уречевленим та кількісно визначеним, саме він відіграє вирішальну роль в успіхах фірми, обумовлює ефективність використання її матеріальних та фінансових ресурсів.

Існують різноманітні методичні підходи до характеристики ресурсів фірми. Так, у складі факторів виробництва прийнято виділяти елементарні ресурси (труд, капітал, нематеріальні активи) та диспозиційні ресурси, тобто управлінські ресурси, здатність людини (суб'єкта управління) комбінувати елементарні фактори для досягнення елементарних цілей та завдань розвитку системи, виконання функцій управління її діяльністю.

Аналіз та характеристика ресурсів Узинський хлібзавод представлено в Табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика ресурсів Узинський хлібзавод

Показники	Один. виміру	Роки			2024 р. до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1. Людські ресурси					
- середньооблікова чисельність працівників	чол.	465	467	475	1,02
- фонд оплати праці	тис. грн.	1329,3	1427,6	1303,3	0,92
- фонд робочого часу	год.	50248	51020	58245	1,16
2. Фінансові ресурси					
- власний капітал	тис. грн.	8350,5	8696,9	8679	1,04
- дебіторська заборгованість	тис. грн.	416,5	728,7	756,3	1,82
- кредити банків	тис. грн.	1053	1599,4	1115,4	1,06
- кредиторська заборгованість	тис. грн.	16	31,7	83,1	5,19
- поточні зобов'язання за розрахунками	тис. грн.	234,4	799,6	1484,1	6,33
3. Матеріальні ресурси					
- середньорічна вартість активів	тис. грн.	10199,3	10860,15	11519,55	1,13

- середньорічна вартість чистих активів	тис. грн.	8222,8	8865,6	9049,1	1,10
- середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	2979,45	3177,9	3487,65	1,17
- середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	11475,5	10397,75	10153,85	0,88
- середньорічна кількість верстатів	од.	15	15	17	1,13

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

Відповідно до даних таблиці 2.9 людські ресурси Узинський хлібзавод покращились. Збільшилась чисельність персоналу на 10 чол. і становила у 2024 р. 475 осіб. Спостерігається зменшення фонду оплати праці на 0,92 рази, що є негативним моментом, фонд робочого часу збільшився на 1,16 рази.

Проаналізувавши діючий стан фінансових ресурсів Узинський хлібзавод, слід сказати, що власні фінансові ресурси у 2024 році зросли більшими темпами ніж залучені, це говорить про те, що підприємство нагромаджує свої власні кошти.

У 2024 році на підприємстві спостерігається збільшення дебіторської заборгованості в 1,82 рази, що говорить про погіршення розрахункових умов. Середньорічна вартість основних засобів зменшилась у 2024 році відносно рівня 2022 на 0,88 рази, це в першу чергу зумовлене придбанням верстатів та заміни застарілого обладнання на підприємстві. Середньорічна кількість верстатів розраховується як відношення календарного фонду часу верстатів, що працюють (верстато-днів) до кількості днів в році (365 днів), тобто як видно з розрахунків у 2024 році кількість верстатів зросла на 2 одиниці. У підприємства не вистачає власних коштів, тому позика банку є короткостроковим засобом поповнення грошової маси Узинський хлібзавод для ведення ефективної господарської діяльності. Наявність в достатньому обсязі фінансових ресурсів, їхнє ефективне використання, визначають добре фінансове становище підприємства: платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність. В свою чергу кожен із цих напрямків передбачає проведення загального та параметричного аналізу. Загальний аналіз передбачає оцінку динаміки та структури основних складових капіталу, а параметричний знаходить своє відображення у фінансових коефіцієнтах.

Загальним для всіх видів ресурсів є питання про ефективність їх використання. Встановлено певного методичного підходу в оцінці ефективності використання ресурсів. Головне полягає в тому, що для оцінки ефективності того чи іншого виду ресурсів корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Якщо йдеться про матеріальні ресурси, то витрати – це середня вартість матеріальних витрат за період, який досліджується; якщо йдеться про трудові ресурси, то витрати – це фонд оплати праці та ін.

Тому для визначення принципів і методів оцінки ефективності підприємництва розглянемо взаємовідносини між двома найважливішими економічними категоріями – ефект і ефективність. Очевидна єдина спрямованість цих категорій. І ефект, і ефективність відбивають зростання і розвиток економічного об'єкта, тобто його здатність до професійних кількісних змін, які відображені в об'ємних показниках, і до професійних якісних змін, які доповнюють кількісні і пов'язані, як правило, зі структурною динамікою об'єкта. Причому найбільш тісним є взаємозв'язок цих категорій з поняттям розвитку з властивими йому якісними змінами, тому що саме з їх допомогою найчастіше досягається бажаний результат, тоді як економічне зростання може бути викликане збільшенням ресурсів і, в принципі, не відбиває необхідності використання інтенсивних факторів.

Таким чином, в таблиці 2.10 проведемо розрахунки результатів діяльності Узинський хлібзавод за показниками ефекту і ефективності.

З проведеного аналізу результатів діяльності Узинський хлібзавод за показниками ефекту можна зробити висновки, що дані розрахунки за 2022-2024 роки свідчать про покращення діяльності підприємства. Обсяги господарської діяльності і чистий дохід збільшилися пропорційно в 1,01 рази. Валовий прибуток на підприємстві формується за рахунок надання послуг, транспортних робіт, тощо. Згідно проведених розрахунків у 2024 році сума валового прибутку поступово збільшувалася від рівня 2022 і 2023 років.

Оцінка результатів діяльності Узинський хлібзавод за показниками ефекту за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Обсяг господарської діяльності (валова продукція)	7089,4	7127,7	7185,1	1,01
Чистий дохід (виручка)	5671,5	5702,2	5748,1	1,01
Валовий прибуток	1396,6	1560,4	1661,9	1,19
Витрати	8254,0	8494,3	8734,7	1,61
Чистий прибуток (збиток)	568,1	611,7	514,3	0,91
Оплата праці з витратами на соціальні заходи	681,1	791,0	628,6	0,92
Амортизаційні відрахування	226,7	433,5	324,8	1,43
Додана вартість	3035,8	3414,6	3033,3	1,00
Податкові платежі	1559,9	1578,4	1565,6	1,00

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

У зв'язку із підвищенням рівня закупівельних цін на матеріали для ремонту двигунів та інших матеріалів, палива, електроенергії тощо, витрати підприємства у 2024 році збільшилися, однак вони себе виправдають, тобто покриваються за рахунок отриманого підприємством прибутку. Так, у 2023 році чистий прибуток був у розмірі 611,7 тис. грн., однак вже у 2024 році рівень прибутковості знизився до 514,3 тис. грн.

Загальним для всіх видів ресурсів є питання про ефективність їх використання. Встановлено певного методичного підходу в оцінці ефективності використання ресурсів. Головне полягає в тому, що для оцінки ефективності того чи іншого виду ресурсів корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Якщо йдеться про матеріальні ресурси, то витрати – це середня вартість матеріальних витрат за період, який досліджується; якщо йдеться про людські ресурси, то витрати – це фонд оплати праці та ін. Оцінити рівень ефективності господарювання можна за схемою ділення результатів діяльності за показниками ефекту на ресурси, які були затрачені на їх отримання.

В таблиці 2.11 проведемо оцінку ефективності господарювання Узинський хлібзавод за показниками ефекту чистого доходу.

Таблиця 2.11

**Оцінка рівня ефективності використання ресурсів
Узинський хлібзавод за 2022-2024 роки**

Показники	Роки			2024р. до 2022р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість основних засобів	0,79	0,75	0,72	0,91
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість чистих активів	0,69	0,64	0,64	0,92
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість активів	0,56	0,53	0,50	0,90
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість оборотних активів	1,90	1,79	1,65	0,87
Чистий дохід в розрахунку на середньооблікову чисельність працівників	12,20	12,21	12,10	0,99
Чистий дохід в розрахунку на фонд оплати праці	17,22	13,34	18,95	1,10
Чистий дохід в розрахунку на власний капітал	0,68	0,66	0,66	0,98
Чистий дохід в розрахунку на кредити банку	5,39	3,57	5,15	0,96

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

Проаналізувавши рівень ефективності господарювання Узинський хлібзавод за чистим доходом в розрахунку на одиниці ресурсів ми визначили, що у 2024 році:

- з однієї гривні вкладених коштів у основні засоби підприємство отримуватиме 0,72 копійки прибутку, що на 0,07 і 0,03 копійок менше рівня 2022 і 2023 років відповідно;

- з однієї гривні затрачених за рахунок чистих активів підприємство отримуватиме 0,64 копійки прибутку, що на 0,05 копійок менше рівня 2022 року, однак це відповідає рівню 2023 року;

- найбільший рівень продуктивність праці спостерігається у 2023 році

12,21 однак у 2024 році він дещо знизився до 12,10, що говорить про неефективну організацію праці на підприємстві;

- найбільш ефективно використання залучених коштів спостерігається у 2022 році, так з однієї гривні вкладених кредитних коштів в господарську діяльність підприємство отримує 5,39 копійки прибутку, у 2024 році 5,15 копійок, що більше на 1,58 копійки ніж у попередньому році.

Підвищення економічної ефективності є запорука зростання ділової активності, яка є індикатором можливостей підприємства та інструментів механізму його господарювання.

Оцінка ефективності системи управління за показниками витрат має за мету визначення рівня мінімізація витрат на одиницю виробленої продукції, зменшення частки непродуктивних витрат у загальних витратах підприємства тощо. Оцінку ефективності управління витратами Узинський хлібзавод проведемо на основі аналізу показників покриття витрат від усіх видів діяльності підприємств та аналізу їх рентабельності. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність формування витрат Узинський хлібзавод (Табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Оцінка ефективності управління витратами Узинський хлібзавод
за 2022-2024 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат	0,33	0,38	0,41	0,08
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,75	0,73	0,71	-0,04
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,33	1,38	1,41	0,08
Коефіцієнт окупності чистого доходу	4,06	3,65	3,46	-0,60
Рентабельність операційних витрат	16,12	17,33	17,06	0,94
Чиста рентабельність операційних витрат	10,46	11,83	9,76	-0,69

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці видно, що коефіцієнт покриття виробничих витрат Узинський

хлібзавод у 2024 р. становить 0,71, це означає, що за рахунок 1 гривні операційних витрат створюється 0,71 грн. валової продукції. Обернений даному показнику коефіцієнт окупності виробничих витрат становить у 2024 р. 1,41, тобто підприємство несе 1,41 гривень витрат для того, щоб створити 1 гривню валової продукції.

Використовуючи показник валової рентабельності виробничих витрат, можна зробити висновок, що підприємству потрібно понести 0,41 гривень виробничих витрат для того, щоб отримати лише 1 гривню валового прибутку.

Завершальним показником, який характеризує ефективність формування витрат підприємства є чиста рентабельність операційних витрат, яка становить 9,76, тобто підприємство одержує з кожної гривні операційних витрат 9,76 гривень збитку.

Розраховані вище показники дають підстави стверджувати, що витрати на Узинський хлібзавод у 2024 році були сформовані ефективно. По-перше, обґрунтовано зросли адміністративні витрати та інші операційні витрати, по-друге, знизилась собівартість виготовленої продукції, при цьому відбувалась економія сировини, матеріалів, електроенергії, різко знизилась витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи.

Як наслідок, у 2024 році підприємство отримало прибуток. В цілому оцінка рівня коефіцієнтів витрат Узинський хлібзавод дала нам змогу визначити скільки на 1 грн. виробничих витрат підприємство витрачає (коп.) витрат на управління, а також питому вагу адміністративних витрат підприємства в операційних витратах.

При аналізі ефективності господарської діяльності за показниками фінансової звітності ставлять такі основні завдання: вивчити обсяг і структуру абсолютної величини чистого прибутку підприємства; визначити показники відносної прибутковості або рентабельності. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства. Таким чином, проведемо аналіз показників рентабельності Узинський хлібзавод у 2022-2024 роках (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка показників рентабельності Узинський хлібзавод, %

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажу	12,15	12,58	12,13	-0,02
Рентабельність основної діяльності	16,12	17,33	17,06	0,94
Рентабельність сумарного капіталу	5,57	5,63	4,46	-1,11
Рентабельність чистих активів	6,91	6,9	5,68	-1,23
Рентабельність оборотного капіталу	23,13	22,58	20	-3,13
Рентабельність власного капіталу	7,01	7,18	5,92	-1,09

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 2.13 можна зробити висновок, що за 2022 рік рентабельності продажів була 12,15 та в 2024 році вона знизилась на 0,02 взагалі спостерігаються незначні зрушення. Показник рентабельності власного капіталу за останні три знизився з 7,01 у 2022 році, 7,18 у 2023 році та 5,92 у 2024 році, що є негативним фактором для підприємства. Рентабельність активів також має тенденцію до зниження, з 6,91 у 2022 році до 5,68 у 2024 році, що є негативним, але показник знаходиться на високому рівні. Показник рентабельність виробництва також за останній рік помітно зріс і становить 17,06 %, що є позитивним фактором.

Таким чином, досліджено основні критерії характеристики економічної результативності Узинський хлібзавод, які ми розглянули через ресурси, витрати, прибутковість та економічність. Перші три з них характеризують правильність курсу на максимізацію прибутку як основної мети діяльності, а останній – рівень її досягнення. З чого слід сказати, що всі підприємства є позитивно-результативні, не дивлячись на те, що по деяким показникам спостерігається зниження ефективності використання ресурсів і витрат, однак в цілому Узинський хлібзавод працює ефективно і має резерви до зміцнення свого потенціалу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УЗИНСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД

3.1. Можливості та резерви підвищення результативності діяльності підприємства

Пошук і мобілізація резервів є ключовим інструментом подолання стагнації, в якій опинилося підприємство «Узинський хлібзавод» за останні роки. У сучасній економічній теорії резерви розглядаються у двох площинах: як запаси ресурсів для безперебійного процесу та як невикористані можливості інноваційного розвитку. Мобілізація резервів для хлібзаводу дозволяє підвищити якість продукції при мінімальних додаткових капіталовкладеннях.

В умовах 2025 року традиційна класифікація резервів на поелементні (тактичні) та комплексні (стратегічні) має бути доповнена категорією цифрових резервів.

1. Поелементні резерви – збільшення обсягів реалізації, оптимізація ціни та скорочення витрат.
2. Комплексні резерви – підвищення якості через перехід до крафтових сегментів («Healthy Indulgence») та технологічне оновлення.
3. Цифрові резерви – впровадження AI-Powered Oven Intelligence (адаптивне керування печами), що дозволяє економити до 20% енергії та радикально зменшити відсоток браку.

Сучасна парадигма управління результативністю вимагає дотримання принципів оперативності, регулярності та демократичності – залучення широкого кола працівників до пошуку резервів. В умовах війни особливого значення набуває принцип «провідної ланки», де основна увага фокусується на витратах, що мають найбільшу питому вагу у собівартості (борошно, електроенергія, логістика). Подолання технологічного відставання вимагає не лише заміни обладнання, а й впровадження нової корпоративної культури, що

базується на принципах ощадливого виробництва (Lean) та цифровій грамотності персоналу.

Виявлення і використання резервів має велике значення. Так, мобілізація ресурсів виробництва для Узинський хлібзавод дає змогу збільшити випуск продукції, поліпшити її якість при порівняно невеликих додаткових капітальних вкладеннях та незначному збільшенні витрат матеріалів, палива, енергії тощо.

У процесі раціонального пошуку і реалізації резервів важливо дотримуватися чітких принципів та умов. До них можна віднести такі принципи: провідної ланки, вузьких місць, врахування типу виробництва, одночасність пошуку резервів, визначення комплектності резервів, науковість, комплексність і системність, оперативність, регулярність, демократичність у пошуку резервів, економічне обґрунтування та запобігання повторному рахунку резервів (Рис. 3.1).



Рис. 3.1. Принципи організації пошуку господарських резервів в Узинський хлібзавод

Джерело: власні дослідження автора

Характеризуючи наведені принципи в умовах Узинський хлібзавод необхідно зазначити наступне:

1. Виявлення провідної ланки у підвищенні ефективності виробництва, означає, що потрібно шукати резерви щодо тих витрат, які займають основну частку у собівартості продукції і можуть дати більшу економію при мінімальних зусиллях.

2. Виділення вузьких місць, які перешкоджають підвищенню обсягів виробництва, прибутку і рентабельності та зниженню собівартості продукції.

3. Врахування типу виробництва – пошук резервів на масовому виробництві має вестися послідовно у такому напрямі: виріб – вузол – деталь – технологічна операція. Якщо має місце одиначне виробництво, тоді резерви аналізуються за окремими операціями виробничого циклу.

4. Одночасний пошук резервів передбачає виявлення невикористаних резервів за всіма стадіями життєвого циклу об'єкта чи виробу.

5. Визначення комплектності резервів необхідно для того, щоб економія одних видів ресурсів супроводжувалася економією інших, пов'язаних з ними. Наприклад, економія матеріалів без зменшення затрат праці і часу використання обладнання не дозволить випускати додаткову продукцію.

6. Науковість означає застосування у пошуку резервів наукових розробок, спеціальних методик, методів і прийомів аналізу, системи показників тощо.

7. Комплексність і системність полягають у повному вивченні економічних явищ чи процесів за допомогою такої форми організації пошуку резервів, при якій дотримуються єдність та послідовність дослідження економічних явищ як цілісної системи у певному порядку – за етапами та у взаємозв'язку, а не відокремлено.

8. Оперативність – це принцип, що вимагає швидкого пошуку резервів, формування чітких висновків, рекомендацій, які слугують основою для своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо підвищення ефективності господарювання, а також контролю за їх виконанням.

9. Регулярність означає безперервне, постійне виявлення резервів, не дивлячись на можливі позитивні тенденції розвитку суб'єкта господарювання та окремих видів його діяльності.

10. Принцип демократичності стверджує, що до пошуку резервів необхідно залучити широке коло працівників підприємства.

11. Економічне обґрунтування резервів означає підтвердження їх відповідними розрахунками, точними цифровими викладками, поясненнями, які ґрунтуються на реальних даних і мають об'єктивний характер.

12. Запобігання повторному рахунку резервів досягається шляхом врахування при узагальненні резервів взаємодії різних факторів, які впливають на результати господарювання. Показовим є приклад підрахунку резервів зниження собівартості продукції, де часто застосовується повторний рахунок і як наслідок – завищення суми резервів. Це має місце тоді, коли визначають резерви за рахунок недопущення перевитрат коштів за кожною статтею витрат та окремо за рахунок збільшення обсягів виробництва. При цьому не враховується залежність між обсягами виробництва і статтями витрат. Зокрема, зі збільшенням обсягів виробництва пропорційно зростають умовно-перемінні витрати, а умовно-постійні не змінюються, що сприяє економії витрат за окремими статтями.

Під резервами підвищення економічної ефективності виробництва Узинський хлібзавод розуміють невикористані можливості збільшення випуску продукції в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства. Можна запропонувати наступну класифікацію резервів підвищення прибутку підприємства, а також факторів і шляхів реалізації цих резервів. За кожним фактором наведемо кілька прикладів реалізації резервів. Резерви можна підрозділити на дві групи – поелементні і комплексні.

До поелементних відносяться такі, як збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, підвищення ціни реалізації продукції, скорочення витрат на виробництво і структурні зрушення у виробленій і реалізованій продукції. Усі ці резерви в тому чи іншому ступені можуть бути реалізовані за допомогою обліку відповідного фактору і конкретних шляхів, матеріалізованих через упровадження тих чи інших заходів. Поелементні резерви – це в основному

резерви тактичні. Їх реалізація – компетенція вищої і середньої ланки менеджерів конкретного підприємства. Кожен комплексний резерв містить у собі два чи більше елементів, зміна яких має різнонаправлений характер: одна їхня частина при реалізації поліпшує кінцевий результат, інша – погіршує. До комплексних резервів відносяться два наступних найважливіших резерви. Це, по-перше, резерв збільшення різниці між ціною реалізації товару і витратами на його виробництво. Він полягає в тому, що ріст ціни товару випереджає ріст витрат на його виробництво. Реалізація цього резерву зв'язана з підвищенням якості продукції, з постановкою на виробництво нових, більш досконалих моделей продукції, що випускається. Використання цього резерву приводить до збільшення прибутку від продажу одиниці продукції. По-друге, резерв збільшення об'єму виробництва продукції й одиничного прибутку. Цей резерв полягає в тому, що, як правило, ріст одного співмножника цього добутку випереджає зниження іншого співмножника, але так, що кінцевий результат зростає.

Комплексні резерви – це в основному резерви стратегічні. Їх реалізація пов'язана з перспективою існування фірми, з її майбутнім. Рішення про залучення цих резервів і вибір напрямку їхнього використання, як правило, приймають вищі менеджери фірми чи навіть безпосередні її власник. Може бути кілька різних стратегічних напрямків функціонування підприємства. Один з них полягає в тому, що реалізація товару здійснюється по максимально можливих цінах при мінімально необхідному рівні обсягу виробництва цих товарів. Інший напрямок – повністю протилежний першому і полягає в тому, що ціни реалізації встановлюються мінімально можливими, а обсяг виробництва продукції в зв'язку зі збільшенням попиту на неї різко зростає. Зрозуміло, можуть бути запропоновані й інші стратегії дії фірми. Наприклад, стратегія золотієї середини, коли ціна реалізації товару встановлюється на рівні між двома зазначеними положеннями – ближче до середини. Могуть бути прийняті й інші можливі стратегії зі зсувом цін і обсягу виробництва від середини в ту чи іншу сторону.

Слід зазначити, що основними факторами підвищення ефективності виробництва Узинський хлібзавод це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів та інші. Серед основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства можна виділити два напрямки підвищення вище згаданих показників – організаційний, технологічний та ресурсний (Рис. 3.2).

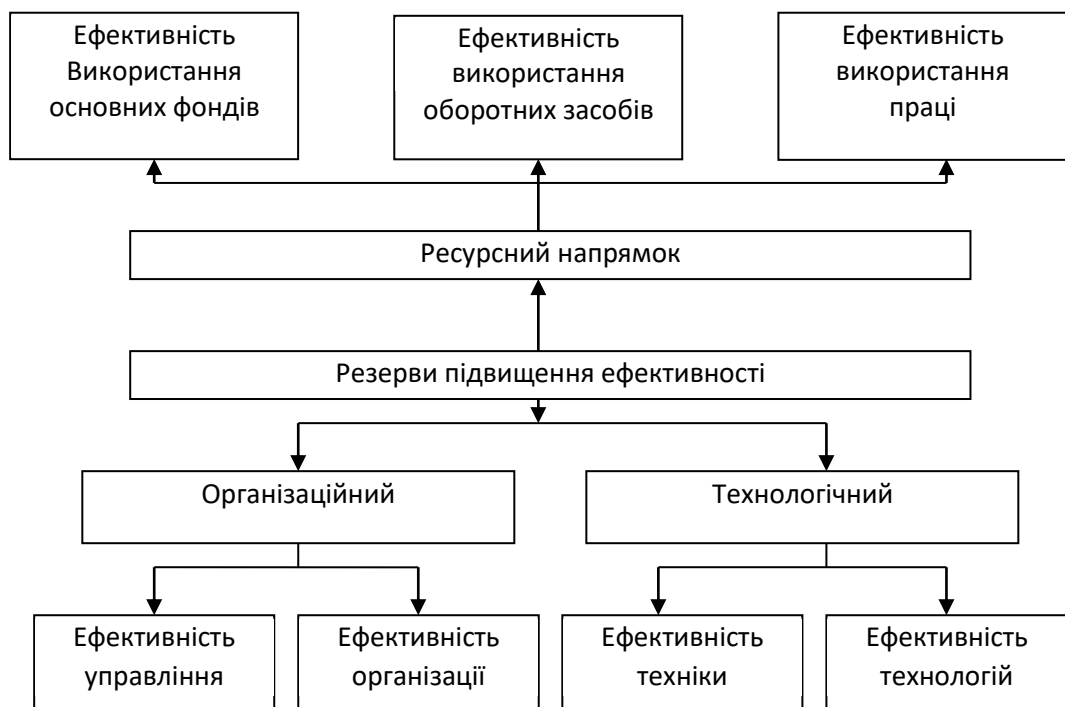


Рис. 3.2. Можливості та резерви підвищення ефективності діяльності Узинський хлібзавод

Джерело: власні дослідження автора

У межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління.

Важливою складовою ефективності Узинський хлібзавод, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що

визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому.

Для виробничих підприємств, ураховуючи, звичайно, специфіку їх діяльності, особливу увагу треба звертати на можливості застосування більш ефективних типів виробництва (масового, великосерійного).

В межах технологічного напрямку основним є вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для Узинський хлібзавод. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, звичайно, у найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі.

3.2. Визначення перспектив розвитку потенціалу підприємства

Для об'єктивної оцінки можливостей підприємства «Узинський хлібзавод» застосовано графоаналітичний метод діагностики – «Квадрат потенціалу». Цей метод дозволяє системно встановити зв'язки між виробничими, фінансовими, маркетинговими та управлінськими елементами потенціалу.

У наукових працях вперше запропоновано графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства, названий «Квадрат потенціалу», у 1998 році. Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності

функціонування підприємства.

Оцінка потенціалу Узинський хлібзавод за 2022-2024 роки за чотирма векторами наведена у табл. 3.1-3.4.

Таблиця 3.1

Виробництво, розподіл і збут продукції Узинський хлібзавод

№ з/п	Показники	Коеф. чутливості, кч	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
1	Потужність підприємства, тис. т.	1,2	7 089,4	7 127,7	7 185,1	95,7
		місце	3	2	1	-2,0
2	Якість продукції, %	1,25	55	60	65	10,0
		місце	3	2	1	-2,0
3	Фондовіддача, грн.	1,1	0,50	0,55	0,57	0,1
		місце	3	2	1	-2,0
4	Витрати на 1 грн. товарної продукції	1,1	1,26	1,21	1,23	0,0
		місце	1	3	2	1,0
5	Екологія виробництва (штрафи, тис. грн.)	1,05	55	75	105	50,0
		місце	3	2	1	-2,0
6	Прибуток, тис. грн.	1,15	568,1	611,7	514,3	-53,8
		місце	2	1	3	1,0
7	Рентабельність виробництва, %	1,15	4,95	5,88	5,07	0,1
		місце	3	1	2	-1,0
Разом		8,0	20,65	14,80	12,55	-8,1

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

Аналіз свідчить, що найкраща позиція за обсягами виробництва досягнута у 2024 р., проте фінансовий результат був максимальним у 2023 р. (611,7 тис. грн.). Позитивна динаміка фондовіддачі вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, хоча рівень зносу залишається критичним.

Рівень якості продукції підприємство з кожним роком покращує, що є позитивним моментом і говорить про те, що підприємство постійно проводить дослідження поведінки споживачів і шукає альтернативні шляхи поєднання сировини та затрат на виготовлення продукції. Значення показника фондовіддачі у 2024 р. показує, що підприємство одержує чистого доходу на 7 коп. більше, ніж у 2022 р. з однієї гривні коштів, вкладених у основні засоби.

Збільшення показника фондовіддачі вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Позитивним моментом є зниження рівня

витрат на 1 грн. товарної продукції, який у 2024 році на підприємстві знизився у порівнянні з 2023 роком, однак у 2022 році він був найменшим. Якщо порівнювати рентабельність виробництва, то вона свідчить про ефективну господарську діяльність підприємства протягом усіх трьох років, тобто підприємство отримує достатньо прибутку, щоб поривати свої витрати. Однак її найвищий рівень спостерігається у 2023 році.

В таблиці 3.2 проведемо оцінку потенціалу підприємств за організаційною структурою та менеджменту.

Таблиця 3.2

Організаційна структура і менеджмент Узинський хлібзавод

№ з/п	Показники	Коеф. чутливості, кч	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	180	230	250	70,0
		місце	3	2	1	-2,0
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	18	22	25	7,0
		місце	3	2	1	-2,0
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	47	48	52	5,0
		місце	3	2	1	-2,0
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	37,5	42,2	45,1	7,6
		місце	1	2	3	2,0
5	Продуктивність роботи, грн.	1,2	21,01	20,74	20,90	-0,1
		місце	1	3	2	1,0
6	Середньомісячна оплата роботи, грн.	1,25	14050	15440	16750	2700
		місце	1	2	3	2,0
Разом		7,0	14,00	15,20	12,80	-1,2

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 3.2 видно, що за всіма показниками організаційної структури і менеджменту, від ділових якостей менеджерів і до середнього рівня заробітної плати є 2024 рік, оскільки в середньому по ньому найкращі показники і в кінцевому результаті середній рівень потенціалу найвищий 12,80. Найгіршим виявився 2023 рік, це спричинено економічною кризою, яка вплинула восени 2023 року. До кінця 2024 році підприємство адаптувалось до умов сьогодення, продуктивність праці та середньомісячна заробітна плата зросли, менеджери

підприємства успішно подолали умови кризи, що і свідчить про ефективну діяльність підприємства в сфері менеджменту.

Найвищий рівень управлінського потенціалу спостерігається у 2024 році (індекс 12,80). Проте у 2025 році до цієї моделі слід додати індекс цифрової зрілості, який наразі на підприємстві відповідає лише 1-му (хаотичному) рівню, що вимагає негайного впровадження хмарних систем обліку.

Маркетинг є невід'ємною частиною оцінки потенціалу підприємства, оскільки саме в цій сфері формуються ринки збуту, необхідний обсяг витрат на їх дослідження, ціна продукції, нові розробки товару комунікаційні зв'язки, розробляються маркетингові плани і програми.

Таким чином, в таблиці 3.3 можна узагальнити основні показники оцінки маркетингового потенціалу Узинський хлібзавод.

Таблиця 3.3

Показники маркетингової діяльності Узинський хлібзавод

№ з/п	Показники	Коеф. чутливості, кч	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
1	Обсяги постачань на внутрішній ринок, тис. т.	1,2	7089,4	7127,7	7185,1	95,7
		місце	3	2	1	-2,0
2	Місце в експорті, тис.т.	1,15	0	0	0	0,0
		місце	0	0	0	0,0
3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	3	4	2	-1,0
		місце	2	1	3	1,0
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	2	2	2	0,0
		місце	1	1	1	0,0
5	Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	12,5	13,18	13,55	1,1
		місце	1	2	3	2,0
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	1,25	56,81	61,17	51,43	-5,4
		місце	2	1	3	1,0
Разом		7,00	10,65	8,15	12,85	2,2

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 3.3 видно, що Узинський хлібзавод взагалі не здійснює експорт своєї продукції, що є типовим для даної галузі, а саме у сфері випічки, не враховуючи виробництва борошна і круп. Зниження інноваційної активності у

2024 році є негативним сигналом. У 2025 році стратегія маркетингу має зміститися у бік гіперперсоналізації та використання ШІ-інструментів для аналізу поведінки споживачів у реальному часі.

Фінансування рекламної діяльності є важливим для даного підприємства працюючого в кондитерській галузі, оскільки дана продукція Узинський хлібзавод оскільки конкуренція дуже велика і виникає необхідність постійного нагадування про свою продукцію. Слід зазначити, що імідж і смакові якості продукції вже давно відомі населенню не тільки Білоцерківського району, а й всієї Київської області, підприємство активно визначило стратегію завоювання нових ринків, у тому числі закордонних.

Однак підприємство постійно нагадує про свою торгову марку та продукції, виготовляючи нову кондитерську продукцію, відраховуючи на рекламні заходи приблизно 4-5% від отриманого доходу. Як видно з таблиці найбільший обсяг фінансування на рекламні цілі спостерігається у 2023 році, найменший у 2024 році.

Якщо говорити про цінову політику підприємств даної галузі, то в таблиці прораховано середню ціну по підприємству, кондитерських виробів. Ціна формується за допомогою витратних методів.

Витрати на інноваційну діяльність повинні бути в кожного підприємства, якщо воно хоче вижити в сучасній конкурентній боротьбі, тому підприємство постійно розробляє і вдосконалює як технологію виготовлення хлібобулочної продукції, так і покращує її смакові властивості. Як видно з таблиці після кризового 2023 року підприємство дещо знизило напрямки інноваційної діяльності, оскільки поки що вже сформований достатній портфель оновлення асортиментного ряду продукції, однак в перспективі розробляються бізнес-плани по виготовленню нових видів продукції.

Оцінка фінансового потенціалу є найголовнішою і узагальнюючою всієї господарської діяльності підприємств, оскільки характеризує фінансову стійкість та платоспроможність Узинський хлібзавод протягом 2022-2024 років господарювання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники фінансової діяльності Узинський хлібзавод

№ з/п	Показники	Коеф. чутливості, кч	Еталон	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
Коефіцієнти ліквідності							
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2–3	1,51	1,71	1,22	-0,3
		місце		2	1	3	1,0
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2–3	0,26	0,31	0,12	-0,1
		місце		2	1	3	1,0
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	1–5	4,15	4,52	4,96	0,8
		місце		3	2	1	-2,0
4	Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	26,44	46,01	47,37	20,9
		місце		1	2	3	2,0
5	Рентабельність продажу, %	1,15	> 10%	8,01	8,58	7,16	-0,9
		місце		2	1	3	1,0
6	Рентабельність активів, %	1,05	> 20%	5,57	5,63	4,46	-1,1
		місце		2	1	3	1,0
7	Рентабельність власного капіталу, %	1,1	100%	6,80	7,03	5,93	-0,9
		місце		2	1	3	1,0
Показники ефективності							
8	Оборотність активів, обертів	1,1	3–7	0,56	0,53	0,50	-0,1
		місце		1	2	3	2,0
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн.	1,05	1,54	2,10	2,22	1,87	-0,2
		місце		2	1	3	1,0
10	Виручка на одного працюючого, тис. грн.	1,05	39	26,26	25,92	26,13	-0,1
		місце		1	3	2	1,0
Коефіцієнти залежності							
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	0,20	0,22	0,26	0,1
		місце		1	2	3	2,0
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	1,1	2,3	2,5	1,4
		місце		3	2	1	-2,0

Джерело: побудовано за даними фінансово-облікової звітності підприємства

З таблиці 3.4. слід зробити наступні висновки. Коефіцієнт поточної оцінки ліквідності показує, яку частку своїх короткострокових зобов'язань фірма може покрити за рахунок реалізації поточних активів, з розрахунків видно, що Узинський хлібзавод має невідповідність еталонному значення даного показника, який встановлено в межах від 2 до 3, причому найкраще його значення було у 2023 році, а у 2024 році погіршилось і склало третє місце в рейтингу значення показники протягом трьох останніх років.

Узинський хлібзавод має найбільш наближений рівень коефіцієнту

критичної оцінки до нормативного також у 2023 році, де він склав 0,31 при нормативі від 1,1, тому підприємству необхідно надалі слідкувати за чинниками, які визначають рівень даного показника. Тому що найгірше значення даного показника у 2024 році говорить про те, що підприємство не має у своєму розпорядженні достатнього обсягу вільних ресурсів, сформованих за рахунок власних джерел, що вчасно погасити короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт критичної оцінки ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань підприємства може бути негайно погашена за рахунок засобів на різних рахунках, у короткострокових цінних паперах, а також надходжень по розрахунках з дебіторами. Термін погашення дебіторської заборгованості був найкращим у 2022 році, надалі спостерігається погіршення даного показника, що говорить про збільшення заборгованості клієнтів перед підприємством.

Коефіцієнти рентабельності є позитивним протягом всіх трьох років, однак їх найгірший рівень припадає на 2024 рік, відповідно 2023 рік був найкращим в діяльності підприємства, оскільки вони є найвищими. Коефіцієнт заборгованості характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал. Бажано, щоб цей показник не перевищував 70%. Як ми бачимо, що протягом всіх трьох років він не відповідає нормативному значенню, причому його рівень в динаміці до 2024 року погіршується.

Таким чином, після проведених розрахунків покажемо розрахунок квадрату потенціалу Узинський хлібзавод протягом 2022-2024 років.

1. Квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2022 рік.

$$D_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_i \quad (3.1)$$

$$Bk = 100 - (P_j - \sum k_i) \times \frac{100}{\sum k_i (m-1)} \quad (3.2)$$

Вектор 1. Виробництво, розподіл і збут продукції Узинський хлібзавод

$$P_{j1} = 3 \times 1,2 + 3 \times 1,25 + 3 \times 1,1 + 1 \times 1,1 + 3 \times 1,05 + 2 \times 1,15 + 3 \times 1,15 = 20,65$$

$$B_1 = 100 - (20,65 - 8) \times \frac{100}{8 \times (3 - 1)} = 20,94 \text{ у.о.}$$

Вектор 2. Організаційна структура і менеджменті Узинський хлібзавод

$$P_{j2} = 3 \times 1,2 + 3 \times 1,15 + 3 \times 1,15 + 1 \times 1,05 + 1 \times 1,2 + 1 \times 1,25 = 14,00$$

$$Bk = 100 - (14,00 - 7) \times \frac{100}{7 \times (3 - 1)} = 50,00 \text{ у.о.}$$

Вектор 3. Маркетинг Узинський хлібзавод

$$P_{j3} = 3 \times 1,2 + 0 \times 1,15 + 2 \times 1,15 + 1 \times 1,15 + 1 \times 1,1 + 2 \times 1,25 = 10,65$$

$$Bk = 100 - (10,65 - 7) \times \frac{100}{7 \times (3 - 1)} = 73,93 \text{ у.о.}$$

Вектор 4. Фінанси Узинський хлібзавод

$$P_{j4} = 2 \times 1,05 + 2 \times 1,1 + 3 \times 1,05 + 1 \times 1,05 + 2 \times 1,15 + 2 \times 1,05 + 2 \times 1,1 + \\ + 1 \times 1,1 + 2 \times 1,05 + 1 \times 1,05 + 1 \times 1,1 + 3 \times 1,15 = 24,95$$

$$Bk = 100 - (24,95 - 13) \times \frac{100}{13 \times (3 - 1)} = 54,0 \text{ у.о.}$$

Покажемо схематично квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2022 рік на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2022 рік

Джерело: власні дослідження автора

1. Квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2023 рік

Вектор 1. Виробництво, розподіл і збут продукції Узинський хлібзавод

$$P_{j1} = 2 \times 1,2 + 2 \times 1,25 + 2 \times 1,1 + 3 \times 1,1 + 2 \times 1,05 + 1 \times 1,15 + 1 \times 1,15 = 14,80$$

$$B_1 = 100 - (14,80 - 8) \times \frac{100}{8 \times (3 - 1)} = 136,56 \text{ у.о.}$$

Вектор 2. Організаційна структура і менеджменті Узинський хлібзавод

$$P_{j2} = 2 \times 1,2 + 2 \times 1,15 + 2 \times 1,15 + 2 \times 1,05 + 3 \times 1,2 + 2 \times 1,25 = 15,20$$

$$B_k = 100 - (15,20 - 7) \times \frac{100}{7 \times (3 - 1)} = 91,43 \text{ у.о.}$$

Вектор 3. Маркетинг Узинський хлібзавод

$$P_{j3} = 2 \times 1,2 + 0 \times 1,15 + 1 \times 1,15 + 1 \times 1,15 + 2 \times 1,1 + 1 \times 1,25 = 8,15$$

$$B_k = 100 - (8,15 - 7) \times \frac{100}{7 \times (3 - 1)} = 117,86 \text{ у.о.}$$

Вектор 4. Фінанси Узинський хлібзавод

$$P_{j4} = 1 \times 1,05 + 1 \times 1,1 + 2 \times 1,05 + 2 \times 1,05 + 1 \times 1,15 + 1 \times 1,05 + 1 \times 1,1 + 2 \times 1,1 + 1 \times 1,05 + 3 \times 1,05 + 2 \times 1,1 + 2 \times 1,15 = 22,65$$

$$B_k = 100 - (22,65 - 13) \times \frac{100}{13 \times (3 - 1)} = 108,8 \text{ у.о.}$$

Покажемо схематично квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2023 рік на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2023 рік

Джерело: власні дослідження автора

1. Квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2024 рік

Вектор 1. Виробництво, розподіл і збут продукції Узинський хлібзавод

$$P_{j1} = 1 \times 1,2 + 1 \times 1,25 + 1 \times 1,1 + 2 \times 1,1 + 1 \times 1,05 + 3 \times 1,15 + 2 \times 1,15 = 12,55$$

$$B_1 = 100 - (12,55 - 8) \times \frac{100}{8 \times (3-1)} = 114,06 \text{ у.о.}$$

Вектор 2. Організаційна структура і менеджменті Узинський хлібзавод

$$P_{j2} = 1 \times 1,2 + 1 \times 1,15 + 1 \times 1,15 + 3 \times 1,05 + 2 \times 1,2 + 3 \times 1,25 = 12,80$$

$$B_k = 100 - (12,80 - 7) \times \frac{100}{7 \times (3-1)} = 117,14 \text{ у.о.}$$

Вектор 3. Маркетинг Узинський хлібзавод

$$P_{j3} = 3 \times 1,2 + 0 \times 1,15 + 3 \times 1,15 + 1 \times 1,15 + 3 \times 1,1 + 3 \times 1,25 = 12,85$$

$$B_k = 100 - (12,85 - 7) \times \frac{100}{7 \times (3-1)} = 66,43 \text{ у.о.}$$

Вектор 4. Фінанси Узинський хлібзавод”

$$P_{j4} = 3 \times 1,05 + 3 \times 1,1 + 1 \times 1,05 + 3 \times 1,05 + 3 \times 1,15 + 3 \times 1,05 + 3 \times 1,1 + 3 \times 1,1 + 3 \times 1,05 + 2 \times 1,05 + 3 \times 1,1 + 1 \times 1,15 = 36,7$$

$$B_k = 100 - (36,7 - 13) \times \frac{100}{13 \times (3-1)} = 46,00 \text{ у.о.}$$

Покажемо схематично квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2024 рік на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Квадрат потенціалу Узинський хлібзавод за 2024 рік

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання підприємницького потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методик оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній конкурентній боротьбі. Цей підхід відповідає ринковій конкуренції, де кожний самостійний товаровиробник намагається за всіма показниками діяльності бути ліпший за свого конкурента. Після проведених розрахунків можна зробити висновок, що найкращий рівень фінансового потенціалу був досягнутий у 2023 році. У 2024 році спостерігається погіршення ліквідності (1,22 при нормі >2), що свідчить про дефіцит вільних ресурсів для погашення зобов'язань. У 2025 році до фінансових індикаторів обов'язково додаються показники ESG-ризиків, оскільки вони критично впливають на доступ до кредитних ресурсів.

Інтегральна оцінка за графоаналітичним методом («Квадрат потенціалу») показала, що підприємство має значний розрив між виробничими можливостями та фінансовою стійкістю. Для вирівнювання «квадрату» необхідно посилити вектори «Фінанси» та «Маркетинг» через впровадження OKR-цілей.

Окрім покращення технічного рівня виробництва продукції та зміни структури і обсягів виробництва продукції необхідно удосконалити організацію виробництва продукції та вдосконалити роботу структурних підрозділів апарату управління та ін.

Впровадження в дію рекомендацій дасть змогу підприємству зменшити собівартість продукції, знизити матеріальні затрати виробництва, підвищити рівень прибутку від реалізації продукції, стати більш конкурентним на ринку кондитерських виробів України. Практичне втілення управління ефективністю діяльності на підприємстві є проблемою. Багато в чому така проблема зумовлена невмінням впроваджувати заплановані заходи через недосконалість організації цього процесу, що відбувається через нечітке визначення й розподіл функцій поміж окремими працівниками в процесі управління ефективністю діяльності підприємства, слабку координацію дій співробітників, залучених в

цей процес, відсутність контролю за ходом впровадження та відсутність коригуючих заходів.

В межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління.

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Оскільки, визначення економічної ефективності підприємницької діяльності, для подальшого її покращення, – це процес оцінювання результатів діяльності за певний проміжок часу, що характеризують ефективність використання основних елементів виробництва.

Доцільно, запропонувати матрицю розподілу відповідальності поміж працівниками Узинський хлібзавод щодо аналізу і управління ефективністю діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Матриця розподілу відповідальності поміж працівниками
щодо аналізу і управління ефективністю діяльності Узинський хлібзавод**

Роботи	Виконавці					
	Збори засновників	Директор	Головний економіст	Головний бухгалтер	Начальник виробничо-технічного відділу	Інспектор відділу кадрів
Прийняття рішення про необхідність економічного аналізу, визначення цілей і напрямків використання результатів аналізу	У	В				
Підготовка та обробка матеріалів для аналізу		У	В	І	І	І
Аналіз причин динамічної зміни показників діяльності			В			
SWOT – аналіз діяльності підприємства		У	В			
Оцінювання результатів аналізу	У	В	В			
Розроблення варіантів для покращення			В	І	І	І

ефективності діяльності						
Вибір ефективних варіантів покращення діяльності підприємства	З	В				
Виділення коштів на впровадження нових варіантів покращення ефективності діяльності підприємства	З	У	У	У, В, К		
Делегування завдань щодо реалізації працівникам підприємства	З	К,В				К
Пошук та закупівля необхідного обладнання		В	І	І	І	І
Контроль реалізації та фіксування досягнутих результатів	В, З	В			В	

Примітка. В – виконання, І – інформування, У – узгодження, З – затвердження.,
К – контроль.

Джерело: власні дослідження автора

Схема процесу прийняття рішення щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності Узинський хлібзавод представимо на рисунку 3.6.



Рис. 3.6. Схема процесу прийняття рішення щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності Узинський хлібзавод

Джерело: власні дослідження автора

У контексті прийняття рішення щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності доцільно розробляти календарний план реалізації проекту щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності Узинський хлібзавод, який представлено на Рис. 3.7.

Види робіт	2024-2026 рік						
	6	7	8	9	10	11	12
Прийняття рішення про необхідність економічного аналізу, визначення цілей і напрямків використання результатів аналізу.	■						
Підготовка та обробка матеріалів для аналізу	■	■					
Аналіз причин динамічної зміни показників діяльності		■					
SWOT – аналіз діяльності підприємства		■					
Оцінювання результатів аналізу		■	■				
Розроблення варіантів для покращення ефективності діяльності			■				
Вибір ефективних варіантів покращення діяльності підприємства			■				
Виділення коштів на впровадження нових варіантів покращення ефективності діяльності підприємства				■	■	■	
Делегування завдань щодо реалізації працівникам підприємства							■

Рис. 3.7. Календарний план реалізації проекту щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності Узинський хлібзавод

Джерело: власні дослідження автора

На рисунку 3.7 вказано послідовність реалізації проекту щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності Узинський хлібзавод, але передбачається можливість повернення до попередніх етапів з метою їх уточнення.

Ресурсний напрямок відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору

співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі:

- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
- прискорення реалізації готової продукції;
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Крім того, слід звернути увагу і на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів: проаналізувати основні причини втрат та нерационального використання ресурсів; забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів; організувати використання вторинних ресурсів; створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів й відпрацювати її дійовість; акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів.

Таким чином, у практиці діяльності Узинський хлібзавод важливо знайти дійові напрямки підвищення ефективності функціонування підприємств. Для розв'язання цього завдання певного значення набуває класифікація чинників його зростання. Взагалі всі чинники підвищення ефективності функціонування підприємств зводяться до трьох напрямків:

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) напрямки розвитку і удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) напрями удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

Таким чином, в умовах ринку для забезпечення економічного розвитку Узинський хлібзавод змушені постійно контролювати і підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Стратегія Узинський хлібзавод має передбачати створення комплексної системи заходів, спрямованих на досягнення перспективних параметрів ефективності, реалізацію головної мети

підприємства. На сучасному етапі розвитку Узинський хлібзавод перехід до маркетингової орієнтації ведення бізнесу є одним із способів підвищення ефективності їх функціонування.

3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження резервів підвищення ефективності діяльності підприємства

Конкурентоспроможність Узинський хлібзавод визначається не лише обсягами виробництва та реалізації, а, насамперед наявністю інноваційної складової у виробництві. Від того, наскільки значною буде інноваційна складова виробництва на підприємстві, залежить його стабільність і рівень розвитку на даному етапі і в майбутньому.

На нашу думку вихідними компонентами покращення ефективності діяльності Узинський хлібзавод повинно стати пошук і формування варіантів капіталовкладень, визначення відносних і абсолютних розмірів їх прибутковості, встановлення можливостей фінансування за рахунок різних джерел, оцінювання надійності реалізації та можливості успіху того чи іншого варіанта інвестування.

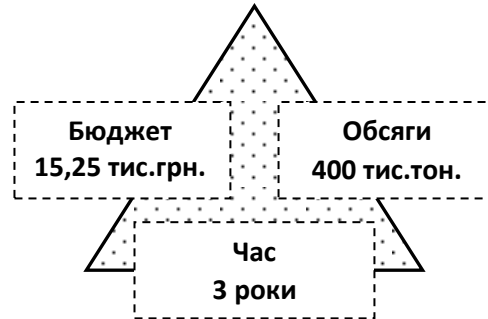
Для підтримання конкурентоспроможності ПрАТ «Узинський хлібзавод» на ринку Київської області пропонується впровадження інноваційної моделі виробництва нового виду продукції – печива «Комета». Даний проєкт відповідає тренду «Health-conscious indulgence» – здорове задоволення.

Параметри інвестиційного проєкту:

- Бюджет: 15,25 тис. грн. (фінансування з нерозподіленого прибутку).
- Обсяги випуску: 400000 тонн (на основі проєктованих потужностей вафельного цеху).
- Термін реалізації: 3 роки (2025–2027).
- Технологічна особливість: використання AI-керованої лінії випікання, що забезпечує стабільну якість та знижує енерговитрати на 20%.
- Канали збуту: поєднання традиційного ритейлу (63,4%) та власного

e-commerce (36,6%).

Побудуємо модель інвестиційно-інноваційного проєкту, де визначимо цілі проєкту, обсяги час та бюджет (рис. 3.8).



Ціль проєкту: за рахунок капіталовкладень у виробництво нового кондитерського виробу (печиво «Комета») підтримання конкурентоспроможності підприємства та як результат підвищення ефективності його господарської діяльності

Рис. 3.8. Інвестиційно-інноваційна модель проєкту з виробництва нового виду продукції в умовах Узинський хлібзавод

Джерело: власні дослідження автора

Отже, інноваційна діяльність на промислових підприємствах, зокрема і на Узинський хлібзавод є головною засадою ефективності і у сучасних умовах потребує значної підтримки зі сторони держави та внесення змін в чинне законодавство. Як свідчить світовий досвід, основним шляхом стимулювання інноваційної активності промислових підприємств України є встановлення пільг щодо оподаткування підприємств з урахуванням їх галузевої диференціації, чіткої цільової спрямованості та гнучкості залежно від цілей та завдань державної інноваційної політики.

Необхідність підвищення рівня активності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств потребує істотного корегування у складі і величині споживаних ресурсів – двох основних параметрів, що визначають динаміку розвитку. З підвищенням рівня розвитку виникає суперечність між обмеженістю ресурсів і безмежністю розширення потреби в них, яка вирішується шляхом переходу з переважно екстенсивних на інтенсивні чинники розвитку і розширення виробництва.

В аналізі інноваційних процесів інтерес становлять ті дані про потенційну можливість і фактичне витрачання ресурсів, які дозволяють визначити, з якими ресурсами відтворювання пов'язане виробництво одиниці валового продукту підприємства і якою мірою на цю величину впливають особливості інноваційного потенціалу всього господарського комплексу підприємства. Ці співвідношення не можуть бути використані для висновків про ефективність розвитку підприємства, але їх можна застосовувати в аналітичних цілях. При кількісному зіставленні динаміки виробленого валового продукту і використаних ресурсів теоретично можуть мати місце три ситуації: динаміка виробленого валового продукту підприємства дорівнює динаміці спожитих ресурсів; динаміка виробленого валового продукту вище за динаміку спожитих ресурсів; динаміка спожитих ресурсів вище за динаміку виробленого валового продукту.

Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності зокрема Узинський хлібзавод залежить від специфіки об'єкта інвестування – інновації. За оцінками фахівців норма прибутку для підприємств, що виконують дослідження і наукові розробки, складає в середньому 20-30%.

Норма прибутку від інвестицій в інновації для всього суспільства в цілому значно вище завдяки зовнішнім ефектам і складає в середньому від 30% до 80%, а може досягти і 400% для окремих інвестицій, що характеризує інвестиції в інновації як високоприбуткові. Незважаючи на значний потенційний прибуток від реалізації інновацій інвестування інноваційної діяльності підприємств є досить проблематичним. У першу чергу це пов'язано із самою специфікою інноваційної діяльності. Сутність і специфіка інноваційної діяльності визначають особливості інвестицій, вкладених в інноваційний розвиток підприємств.

З метою пошуку напрямів підвищення ефективності управління господарської діяльністю Узинський хлібзавод розробляє і впроваджує інноваційно-інвестиційні проекти по запуску нових ліній виробництва, модернізації вже діючих ліній, випуску нових видів продукції. Зокрема, нами пропонується для Узинський хлібзавод в контексті підтримання конкуренто-

спроможності підприємства, як провідного виробника кондитерських виробів у Київській області та як результат підвищення ефективності господарської діяльності підприємства розробити та впровадити у виробництво інноваційно-інвестиційну модель нової продукції, а саме печива «Комета».

Інвестиційний план присвячено обґрунтуванню ефективності впровадження нової продукції на підприємстві Узинський хлібзавод, а саме печива «Комета» (технологічного устаткування, виробничого будинку, складів) і реалізації продукції через власну торгову мережу, з метою завоювання більшого сегменту ринку та оптимізації прибутку.

Плановий обсяг випуску готової продукції – 400000 тис. тонн. На основі діючих і проєктованих виробничих потужностей. Ринком збуту продукції є підприємства оптової і роздрібною торгівлі, підприємства громадського харчування Київської області та регіонів України, а також власна торгова мережа фірми. Проведені з потенційними оптовими покупцями печива попередні переговори виявили їхню зацікавленість у придбанні, у цілому, близько 170 кг продукції протягом 2-х перших місяців випуску продукції (січень-лютий 2025 р.) з урахуванням планованих відповідно до даного проєкту цін.

Загальна вартість проєкту з введення до ладу лінії для випуску печива – 15,25 тис. грн., кошти на обладнання дістанемо з нерозподіленого прибутку на звітний період. Фінансові доходи в результаті впровадження у виробництво печива «Комета» планується отримати чистий прибуток 3 млн. грн. У 2025 р. – 2,76 млн. грн., у 2026 р. – 3,23 млн. грн., у 2027 р. – 3,78 млн. грн.

Дохід від реалізації продукції збільшиться у 2025 році на 0,23 млн. грн., а у 2026 році на 0,55 млн. грн. Для реалізації програми по введенню нової продукції на підприємстві Узинський хлібзавод буде потрібна додаткова витрата коштів в обсязі 15,25 тис. грн., але при нерозподіленому прибутку в 2024 році, підприємство зможе придбати устаткування в 15,25 тис. грн. і впровадити у виробництво нову продукцію.

Розглянемо об'єкти інвестування при введенні нової продукції на підприємстві (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Об'єкти інвестування при введенні нової продукції на Узинський
хлібзавод (вафельний цех), тис. грн.**

Найменування об'єкту інвестування	Освоєно поточний момент	Обсяг інвестування		Разом вартість цеху
		позикові кошти	Разом	
Устаткування (вафельна лінія)	-	15,25	15,25	15,25
Виробниче приміщення для розташування цеха	72,25		72,25	72,25
Склад	17,68		17,68	17,68
Транспортні засоби	1,16		1,16	1,16
Система водопостачання	0,76		0,76	0,76

Джерело: власні дослідження автора

Для розрахунку річного обсягу виторгу від реалізації продукції Узинський хлібзавод, зробимо розрахунок місячного виторгу за умови роботи лінії на повну потужність (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Передбачуваний обсяг продажів за один місяць роботи лінії на повну
потужність**

Джерела реалізації печива «Комета»	Ціна, грн./од.	Обсяг продажу, од.	Виручка від реалізації, грн.
Підприємства гуртової торгівлі	13,50	2-1500	330750
Підприємства роздрібною торгівлі (власні продовольчі магазини)	14,70	13000	191100
Разом:	-	37500	521850

Джерело: власні дослідження автора

З даних таблиці 3.7 видно, що найбільші обсяги реалізації печива «Комета» очікуємо отримати через підприємства гуртової торгівлі, оскільки питома вага в загальному обсязі реалізації становить 63,4% проти 36,6% (реалізація через підприємства роздрібною торгівлі). Це може бути пов'язано з розширенням ринку збуту не тільки даного регіону, але і завоювання частини

ринку збуту інших регіонів через підприємства гуртової торгівлі.

Потім на підставі цієї інформації розрахуємо виручку за рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Розрахунок прогнозованого виторгу від реалізації продукції
в 2025 році**

№ з/п	Місяць	Виручка від реалізації з урахуванням завантаження потужностей
1.	Січень	$521\ 850 \times 0,6 = 313110$
2.	Лютий	$521\ 850 \times 0,8 = 417480$
3.	Березень	$521850 \times 0,8 = 417480$
4.	Квітень	$52\ 1850 \times 0,7 = 365295$
5.	Травень	$52\ 1850 \times 0,7 = 365295$
6.	Червень	$521\ 850 \times 0,7 = 365295$
7.	Липень	$521\ 850 \times 0,7 = 365295$
8.	Серпень	$521850 \times 1 = 521850$
9.	Вересень	$521850 \times 1 = 521850$
10.	Жовтень	$521850 \times 1 = 521850$
11.	Листопад	$521850 \times 1 = 521850$
12.	Грудень	$521850 \times 1 = 521850$
	Разом:	5218500

Джерело: власні дослідження автора

Коефіцієнт урахування завантаження потужностей вираховується маркетинговим відділом по даним опитування споживачів та попитом на продукцію залежно від певних факторів, наприклад, залежно від пори року.

Прогноз фінансових результатів від реалізації печива «Комета» на наступні 3 роки наведений у таблиці 3.9.

З таблиці 3.9 видно, що за 2025-2027 роки планується нарощування обсягів виробництва і реалізації при одночасному удосконаленні технологічного процесу, застосуванні сучасних видів обладнання, що призведе до зниження собівартості печива. Тому при збільшенні обсягів реалізації з 5218500 у 2025 році до 7037400 у 2027 році собівартість реалізованої продукції залишається незмінною – 190 027,86 грн.

Прогноз фінансових результатів від реалізації печива «Комета», грн.

Стаття	на 2025 р.	на 2026 р.	на 2027 р.
Доход від реалізації продукції	5218500	6064500	7037400
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	4174800	4851600	5629920
Собівартість реалізованої продукції	190027,86	190027,86	190027,86
Валовий прибуток	3984772,14	4661572,14	5439892,14
Фінансові результати від операц. діяльності	3962828,04	4638449,14	5415902,74
Фінансові витрати	12342,69	12789,55	13075,40
Фінансові витрати від звичайної діяльності до оподаткування	3950485,35	4625659,59	5402827,34
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1185145,60	1387697,88	1620848,20
Чистий прибуток	2765339,75	3237861,71	3781559,2

Джерело: власні дослідження автора

Кінцевою метою таких тенденцій є збільшення чистого прибутку від підприємницької діяльності, яке планується на 1016639,39 грн. у 2027 році в порівнянні з 2025 роком (або на 58,1%). Все це свідчить про позитивні тенденції у прогнозуванні майбутньої фінансово-господарської діяльності підприємства.

Точка безбитковості (поріг рентабельності) – рівень фізичного обсягу продажу протягом досліджуваного періоду, при якому виручка від реалізації продукції (чистий дохід) співпадає з витратами виробництва, а прибуток відповідно дорівнює нулю.

Точка безбитковості для Узинський хлібзавод визначається наступним чином:

Валова маржа = Чистий дохід – Змінні витрати

Коефіцієнт валової маржі = Валова маржа / Чистий дохід

Точка безбитковості = Постійні витрати / Коефіцієнт валової маржі

Розрахунок точки безбитковості підприємства на 2025 рік:

Валова маржа = $4\,174\,800 - 2\,149\,216,70 = 2\,025\,583,30$ грн.

Коефіцієнт валової маржі = $2\,025\,583,30 / 4\,174\,800 = 0,48$

Точка беззбитковості = $177\,685,17 / 0,48 = 370\,177,43$ грн.

Розрахунок точки беззбитковості підприємства на 2026 рік:

Валова маржа = $4\,851\,600 - 2\,665\,841,3 = 2\,185\,758,70$ грн.

Коефіцієнт валової маржі = $2\,185\,758,70 / 4\,851\,600 = 0,45$

Точка беззбитковості = $77\,685,17 / 0,45 = 394\,855,93$ грн.

Розрахунок точки беззбитковості підприємства на 2027 рік:

Валова маржа = $5\,629\,920 - 3\,208\,261,1 = 2\,421\,658,9$ грн.

Коефіцієнт валової маржі = $2\,421\,658,9 / 5\,629\,920 = 0,43$

Точка беззбитковості = $177\,685,17 / 0,43 = 413\,221,32$ грн.

Отже, розрахувавши точку беззбитковості впровадження проєкту в умовах Узинський хлібзавод на кінець 2027 рік становитиме 413 221,32 грн.

Кінцевою метою проєкту є збільшення чистого прибутку на 58,1% до кінця 2027 року порівняно з початком запуску. Розрахунок точки беззбитковості (Тб) для проєкту показав:

- 2025 рік: Тб = 370 177,43 грн.
- 2027 рік: Тб = 413 221,32 грн.

Незважаючи на інфляційні очікування (ціни на хліб у 2025 році можуть зрости на 20%), проєкт залишається високорентабельним завдяки використанню енергоефективного обладнання та оптимізації структури збуту. У фінансовому плані на 2025 рік враховано нові податкові норми: підвищення військового збору до 5% та запровадження щомісячної звітності з ПДФО та ЄСВ.

Впровадження даного проєкту дозволить підприємству «Узинський хлібзавод» не лише стабілізувати фінансовий стан, а й трансформуватися у сучасне цифрове підприємство, здатне демонструвати високу результативність навіть в умовах воєнного часу.

Таким чином, суттєвим удосконаленням організації інноваційно-інвестиційної діяльності може бути всебічний і поглиблений аналіз

інвестиційних проєктів, залучення науково-консультаційних фірм або наймати групи вчених-спеціалістів з наукових і практичних знань, відкритість інформації про підприємство для потенційних інвесторів, підвищення рівня прибутковості, зміцнення фінансового стану підприємства, в першу чергу за рахунок власних фінансових ресурсів, підвищення рівня кваліфікації працівників відповідальних за проєктні роботи.

Так, зокрема проєкт з випуску нового виду печива «Комета» за всіма показниками є ефективним і прибутковим. Тобто інвестиційно-інноваційний проєкт з запровадження виробництва нового виду печива на Узинський хлібзавод можна вважати доцільним і рекомендувати вкладення в нього коштів з метою підтримання конкурентоспроможності підприємства, як провідного виробника хлібобулочних виробів в Київській області та як результат підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ результативності фінансово-господарської діяльності підприємства та практичний аналіз функціонування Узинського хлібзаводу дозволили сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що ефективність визначається як співвідношення результату та витрат, тоді як результативність (ефект) є його частиною. На противагу ефекту, ефективність включає аналіз умов та ресурсів досягнення результату. Управління результативністю здійснюється через взаємозалежні системи прогнозування (політика регулювання, до 3 років), поточного (річні плани) та оперативного планування (бюджети).

2. Застосування методу інтегральної оцінки дозволяє об'єднати численні різнорідні фактори в одному зведеному показнику для спрощення прийняття управлінських рішень. Удосконалення контролю вимагає дотримання нових принципів: підзвітності, прозорості та єдності з управлінськими процесами.

3. Обґрунтовано необхідність використання показників чистого грошового потоку (Cash-flow) як бази для розрахунку індикаторів фінансової потужності та рентабельності. Також обґрунтовано необхідність розробки трьох основних прогнозних документів для синхронного фінансового планування: прогнозу звіту про прибутки і збитки, прогнозу руху грошових коштів та прогнозу балансу активів і пасивів.

4. Доведено, що в умовах 2025 року категорія успіху еволюціонувала від формальної ефективності до стратегічної резильєнтності. Обґрунтовано доцільність синергії OKR та KPI як інструментів, що дозволяють одночасно забезпечувати стабільність поточних процесів та реалізацію амбітних інноваційних проривів.

5. Діагностика результативності об'єкта дослідження: Аналіз ПрАТ «Узинський хлібзавод» за 2022-2024 рр. показав, що при зростанні чистого доходу до 5748,1 тис. грн., підприємство зіткнулося зі зниженням чистого прибутку на 9,5% (до 514,3 тис. грн.). Виявлено зниження фондівіддачі до 0,72

та оборотності активів до 1,65, що свідчить про зниження інтенсивності використання ресурсного потенціалу на фоні зростання витрат.

6. Встановлено, що ключовим резервом підвищення результативності є цифрова трансформація. Запропоноване впровадження ІІІ-технологій (DemandSmart, AI-печі) дозволить знизити енерговитрати на 20% та автоматизувати до 30% рутинних фінансових транзакцій.

7. Розраховано ефект від впровадження крафтової лінії печива «Комета» з бюджетом 15,25 тис. грн. Проєкт забезпечить зростання чистого прибутку до 3,78 млн грн. у 2027 році, демонструючи високу рентабельність при точці беззбитковості 413,2 тис. грн.

8. У зв'язку із запровадженням з 1 січня 2025 року щомісячної звітності з ПДФО, ВЗ та ЄСВ, а також підвищенням військового збору до 5%, рекомендовано автоматизацію обліку для мінімізації ризиків та збереження ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 р. знизився до 1,22).

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству трансформуватися у резильєнтну структуру, здатну забезпечувати стійку результативність в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Навчальний посібник / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Атамас П.Й. Бухгалтерський облік у галузях економіки. Навчальний посібник. 2 – ге вид. Київ: ЦУЛ, 2010. 392 с.
3. Бабіч В.В. Фінансовий облік (облік активів). Навчальний посібник / В.В. Бабіч, С.В. Сагова. Київ: КНЕУ, 2006. 282 с.
4. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 326 с.
5. Бардиш О.Г. Проектний аналіз: Підручник. 2 – ге вид., стер. Київ: Знання, 2006. 415 с.
6. Білик М.Д. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 592 с.
7. Верхоглядова Н.І. Бухгалтерський фінансовий облік: теорія та практика. Навчально – практичний посібник / Н.І. Верхоглядова, В.П. Шило, С.Б. Ільїна, В.І. Кисла. Київ: ЦУЛ, 2010. 536 с.
8. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. 2 – ге вид. Київ: Лібра, 2004. 704 с.
9. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. 2 – ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 302 с.
10. Грушко В.І., Наконечна О.С., Чумаченко О.Г. Національні фінанси: Підручник. Київ : ВНЗ «Університет «КРОК», 2017. 660 с.
11. Деєва Н.М. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / Н.М. Деєва, О.І. Дедіков. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.
12. Діденко О.М., Плетенецька С.М. Фінансова безпека та фінансова діяльність підприємства в умовах війни. *Інформаційні аспекти розвитку держави, регіонів, підприємств та бізнесу* 2024 р. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2495>

13. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. 2 – ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
14. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
15. Загородній А.Г. Економічний аналіз. Підручник / А.Г Загородній, Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик. 3 – те вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2008. 487 с.
16. Захарчин Г.М. Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність. Навчальний посібник / Г.М. Захарчин, О.В. Юринець. Київ: Знання, 2011. 254 с.
17. Економіка відновлення: навчальний посібник / за ред. В.І. Грушка. Київ : Університет «КРОК», 2023. 221 с.
18. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Підручник / О.С. Іванілов. 2 – ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 727 с.
19. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу. Навчальний посібник. 5 – те вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2006. 261 с.
20. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. 2 – ге вид. Київ: МАУП, 2001. 152 с.
21. Коблянська О.І. Фінансовий облік. Навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 471 с.
22. Корнієнко Н.І. Аналіз чинників, що впливають на фінансовий результат діяльності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. Запоріжжя: Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління», 2006. № 4. С. 221-225.
23. Косянчук Т.Ф. Аналіз існуючих підходів щодо оцінки результативності діяльності підприємства / Т.Ф. Косянчук, О.В. Рибак. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. С. 62-66.
24. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2008. 380 с.

25. Литвин Б.М. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / Б.М. Литвин, М.В. Стельмах. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.
26. Лишиленко О.В. Фінансовий облік. Підручник. 2 – ге вид., перероб. і доп. Київ: ЦУЛ, 2008. 556 с.
27. Мельник Л.Г. Економіка підприємства. Підручник. Суми: Універсальна книга, 2004. 648 с.
28. Mihus I., Denysenko M., Romyk I., Pletenetska S., Laptiev M., Kupriichuk V. Methodology of corporate financial diagnostics in the period of a crisis. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol. 11(1), Special Issue XV. P. 52–55. URL: <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110115/PDF/110115.pdf>
29. Орлова В.К. Фінансовий облік. Навчальний посібник / В.К. Орлова, М.С. Орлов, С.В. Хома. 2 – ге вид., доп. і перероб. Київ: ЦУЛ, 2010. 510 с.
30. Плетенецька С. Особливості управління фінансовими ресурсами суб'єктами економічної діяльності. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*. 2020. С. 219-222. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/pletenetska_0004.pdf
31. Плетенецька С., Діденко О. (2025). Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № (3(79)). С. 60-71. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>
32. Подольська В.О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 480 с.
33. Румик, І., Браславський А., Зозуля, І. Забезпечення результативності діяльності в системі фінансової стійкості підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. №1 (81).
34. Romyk, I., Ivanov, N. Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Vol. 3(19). Pp. 22-31.

35. Румик І., Пилипенко О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>

36. Румик І. Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 9-19.

37. Rumyk, I., Puzyrova, P., Khaliliaeva, O., Semenov, K. Methodological approaches to assessing the efficiency of an enterprise in the context of economic security. *Market Relations Development in Ukraine*. 2024. Vol. 115(9(280)). Pp. 98-106.

38. Сопко В.В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу. Підручник / В.В. Сопко, В.П. Завгородній. Київ: КНЕУ, 2004. 411 с.

39. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 526 с.

40. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. Київ: Каравела, 2011. 368 с.

41. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.

42. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність. Підручник. 3 – те вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2008. 926 с.

43. Турило А.М. Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2007. № 3. С. 100-105.

44. Турило А.М. Теоретико-методичні засади визначення фінансової ефективності на підприємстві / А.М. Турило, О.А. Зінченко. *Фінанси України*. 2010. № 11. С. 87-92.

45. Узинський хлібзавод. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01731527/

46. Узинський хлібзавод. URL: <https://clarity-project.info/edr/01731527>

47. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2008. 554 с.
48. Чабанова Н.В. Бухгалтерський фінансовий облік. Навчальний посібник / Н.В. Чабанова, Ю.А. Василенко. Київ: Академія, 2002. 671 с.
49. Чабанова Н.В. Фінансовий облік. Підручник / Н.В. Чабанова, Т.І. Єфіменко. Київ: Академія, 2007. 704 с.
50. Черниш С.С. Економічний аналіз. Навчальний посібник / С.С. Черниш. Київ: ЦУЛ, 2010. 256 с.
51. Чумаченко О., Стусь Ю. Управління фінансовими ресурсами підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89>
52. Чумаченко О.Г., Шуригін А.В. (2025). Фінансова стійкість учасників проектного фінансування як фактор успіху проекту. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №12(52). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-3375-3384](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3375-3384)
53. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ: Знання, 2006. 439 с.
54. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 160 с.
55. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: Кордон, 2005. 196 с.
56. Шморгун Н.П. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / Н.П. Шморгун, І.В. Головка. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 528 с.
57. Шумило І. Теоретичні і практичні аспекти аналізу стану фінансової системи економіки / І. Шумило, В. Міщенко, Р. Лисенко. *Вісник Національного банку України*. 2006. № 3. С. 6-11.

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Абсолютні показники фінансової стійкості

№ п/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку
1.1	Наявність власних оборотних коштів	$K_{во}$	$K_{во} = II \text{ р. АБ} - IV \text{ р. ПБ}$
1.2	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і затрат	$K_{вдп}$	$K_{вдп} = K_{во} + III \text{ р. ПБ}$
1.3	Загальна величина основних джерел формування запасів і затрат	$K_{заг}$	$K_{заг} = K_{вдп} + K_{кпк}$
1.4	Надлишок або нестача власних оборотних коштів	$\Delta K_{во}$	$\Delta K_{во} = K_{во} - 33$
1.5	Надлишок або нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і затрат	$\Delta K_{вдп}$	$\Delta K_{вдп} = K_{вдп} - 33$
1.6	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	$\Delta K_{заг}$	$\Delta K_{заг} = K_{заг} - 33$

2. Відносні показники фінансової стійкості

№ п/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку
2.1	Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	$K_{мз}$	$K_{мз} = \frac{\sum K_{во}}{33} = \frac{\text{II р. АБ} - \text{IV р. ПБ}}{\sum \text{рядків } 100 - 140 \text{ II р. АБ}}$
2.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{мвк}$	$K_{мвк} = \frac{\sum K_{во}}{ВК} = \frac{\text{II р. АБ} - \text{IV р. ПБ}}{\text{I р. ПБ}}$
2.3	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$K_{дзк}$	$\hat{E}_{\text{äcê}} = \frac{\sum \ddot{A}C\hat{E}}{\hat{A}\hat{E}}$
2.4	Коефіцієнт стабільності структури оборотних коштів	$K_{ссок}$	$K_{ссок} = \frac{\sum K_{во}}{ОК} = \frac{\text{II р. АБ} - \text{IV р. ПБ}}{\text{II р. АБ}}$
2.5	Коефіцієнт виробничих фондів	$K_{вф}$	$K_{вф} = \frac{ВФ}{ВБ}$
2.6	Індекс постійного активу	$z_{\text{іа}}$	$I_{\text{іа}} = \frac{ОсК}{ВК} = \frac{\text{I р. АБ}}{\text{I р. ПБ}}$
2.7	Коефіцієнт накопичення амортизації	$K_{ам}$	$K_{ам} = \frac{АМ}{ПВ_{\text{арт}}}$
2.8	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	$K_{рвоз}$	$K_{рвоз} = \frac{ЗВОЗ}{АП}$
2.9	Коефіцієнт мобільності	$K_{моб}$	$K_{моб} = \frac{ОбА}{НА} = \frac{\text{II р. АБ}}{\text{I р. АБ}}$