

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

_____ *(підпис)*

(ім'я та прізвище)

« 20 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Підвищення ефективності діяльності підприємства в
сучасних умовах»

Здобувач вищої освіти: _____

(підпис)

Ігор МАРТИНКО

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____

(підпис)

к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Економіка»
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність 051 Економіка
 Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної програми

(підпис) Наталія ПОЧЕРНІНА
(ім'я та прізвище)
«23» жовтня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) Лариса БОЛТЯНСЬКА
(ім'я та прізвище)
«24» жовтня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Магістр»

здобувача вищої освіти Мартинко Ігоря
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «14» квітня 2025 року №173-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 13 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретико- методичні основи оцінювання ефективності діяльності підприємства

Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

Розділ 3 Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2025 р.	
2	Розділ 1 Теоретико- методичні основи оцінювання ефективності діяльності підприємства	02.12.2025 р.	
3	Розділ 2 Аналіз ефективності діяльності підприємства	30.12.2025 р.	
4	Розділ 3 Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах	30.01.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	12.02.2026р.	
6	Перевірка на плагіат	13.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ігор МАРТИНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..	8
1.1. Сутність ефективності діяльності підприємства та її економічний зміст.....	8
1.2. Фактори формування ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування.....	33
2.2. Оцінка рівня ефективності використання ресурсів на підприємстві	40
2.3. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	66
3.1. Обґрунтування ефективності впровадження системи КРІ для персоналу в ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».....	66
3.2. Розширення асортименту продукції як напрям підвищення ефективності діяльності підприємства.....	77
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується підвищеним рівнем нестабільності зовнішнього середовища, зростанням конкурентного тиску, трансформацією споживчого попиту та посиленням впливу кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. За таких умов питання забезпечення стійкого функціонування підприємств і зростання результативності їх діяльності набуває особливої актуальності. Ефективність діяльності підприємства виступає ключовим критерієм оцінювання якості управлінських рішень, рівня використання ресурсного потенціалу та здатності суб'єкта господарювання адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливого значення проблема підвищення ефективності діяльності набуває для підприємств харчової промисловості, які виконують важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи населення товарами першої необхідності. В умовах зростання вартості сировини, енергоресурсів, логістичних витрат, а також зниження платоспроможного попиту населення, підприємства хлібопекарської галузі змушені шукати нові підходи до оптимізації витрат, удосконалення виробничих процесів та підвищення загальної ефективності господарської діяльності. У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз внутрішніх резервів підприємств і розробка обґрунтованих заходів щодо їх використання.

Проблематика ефективності діяльності підприємства широко представлена в наукових працях вітчизняних і зарубіжних економістів. Значний внесок у дослідження теоретичних та прикладних аспектів ефективності зробили І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Р. Каплан, Д. Норт, а також українські науковці В. Геєць, Л. Лігоненко, А. Гальчинський, О. Амоша, С. Мочерний та інші. Разом з тим, динамічні зміни умов функціонування підприємств, поява нових викликів та обмежень зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на

адаптацію наукових підходів до сучасних реалій господарювання та їх практичну апробацію на конкретних підприємствах.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена потребою комплексного дослідження ефективності діяльності підприємства з урахуванням сучасних економічних умов, а також необхідністю розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення на основі реальних даних господарської діяльності. Обрання ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» як бази дослідження дозволяє здійснити глибокий аналіз показників ефективності та обґрунтувати напрями її зростання з урахуванням галузевої специфіки.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання на прикладі ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність та зміст категорії ефективності діяльності підприємства; узагальнити основні методичні підходи до її оцінювання;
- проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити комплексну оцінку рівня ефективності його функціонування;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності;
- обґрунтувати напрями та заходи щодо покращення результатів діяльності підприємства і оцінити їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є процес господарської діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем ефективності діяльності підприємств, нормативно-правові акти України, методичні рекомендації з підготовки магістерських кваліфікаційних робіт, а також статистична та фінансова звітність підприємства. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, графічний метод, методи узагальнення та прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» з метою підвищення рівня рентабельності, зростання прибутковості та зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході до обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом поєднання мотиваційного інструментарію управління персоналом із асортиментною стратегією підвищення маржинальності продукції.

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінок, у тому числі 26 таблиць, 3 рисунків. У висновках узагальнено основні результати дослідження відповідно до поставленої мети та завдань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ефективності діяльності підприємства та її економічний зміст

Поняття ефективності належить до базових категорій економічної теорії та застосовується для пояснення того, наскільки раціонально суб'єкти господарювання перетворюють обмежені ресурси на корисний результат. У загальнотеоретичному розумінні ефективність пов'язують із порівнянням отриманого ефекту та витрат (ресурсів), необхідних для його досягнення. Така логіка відображає ключову для економіки проблему обмеженості ресурсів і необхідності вибору: за однакових ресурсів прагнуть отримати максимальний результат, а за заданого результату — мінімізувати ресурси. У цьому сенсі ефективність виступає критерієм економічної доцільності управлінських рішень і дозволяє зіставляти альтернативи за критерієм «краще/гірше» не тільки за результатом, а й за його ресурсною «ціною».

У сучасній економічній думці ефективність трактують як відносну характеристику, що відображає якість господарювання, тобто ступінь раціональності використання ресурсів і організації процесів. Вітчизняні дослідження підкреслюють багатовимірність змісту категорії «ефективність діяльності підприємства» та недоцільність її зведення до одного показника, оскільки підприємство одночасно досягає різних результатів (виробничих, фінансових, соціальних) і несе різні види витрат (матеріальні, трудові, фінансові, часові). У науковій публікації І. П. Отенка, присвяченій ефективності як критерію діяльності підприємства, акцентується еволюція підходів до розуміння цієї категорії та підкреслюється її роль як інтегрального критерію оцінювання

управлінських рішень і результатів функціонування суб'єкта господарювання [22].

З теоретичної позиції ефективність доцільно розглядати як економічну категорію, що поєднує результатну та ресурсну складові. Результатна складова відповідає на питання «що отримано?» (прибуток, виручка, обсяг виробництва, частка ринку, рівень задоволеності споживачів тощо), тоді як ресурсна — «якою ціною?» (витрати праці, матеріалів, енергії, капіталу, часу). Саме співвідношення цих складових і формує ефективність як відносний показник. Н. С. Баглаєва в своїй публікації, присвяченій теоретичній сутності економічної ефективності, узагальнює підхід, згідно з яким ефективність інтерпретується як співвідношення результатів виробництва і ресурсів, а на практиці відображається через систему вартісних показників і аналітичних співвідношень [2.].

Важливим елементом економіко-теоретичного аналізу є розмежування понять «ефект» і «ефективність». Ефект характеризує абсолютний підсумок діяльності (наприклад, величину прибутку, приріст виручки, обсяг реалізації), тоді як ефективність відображає відносну оцінку — співвідношення ефекту з витратами чи ресурсами. Це розмежування має принципове значення для коректної економічної діагностики: збільшення ефекту не завжди означає підвищення ефективності, якщо одночасно ще швидше зростають витрати. Наприклад, приріст обсягів виробництва може супроводжуватися непропорційним збільшенням матеріальних витрат або енергоспоживання, що погіршує ресурсну віддачу. Аналогічно, зростання прибутку може бути наслідком короткострокових рішень (надмірна економія на якості, скорочення критичних витрат на персонал чи ремонт), які тимчасово підвищують фінансовий ефект, але знижують стійкість і потенціал розвитку, тобто погіршують ефективність у ширшому розумінні.

Ефективність у межах економічної теорії також тісно пов'язана з поняттям продуктивності, оскільки продуктивність відображає віддачу конкретного

ресурсу (передусім праці), тоді як ефективність є ширшою категорією, що охоплює взаємодію всіх ресурсів і результатів. Тому на рівні підприємства ефективність доцільно інтерпретувати як комплексну характеристику, яка узагальнює результативність використання ресурсного потенціалу та якість організаційно-управлінських рішень. Л. Тарасенко, розглядаючи генезис підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства, підкреслює, що оцінка ефективності є інформаційною основою для вироблення управлінських рішень щодо збереження досягнутих результатів і пошуку резервів зростання [34].

У сучасних умовах господарювання категорія ефективності дедалі частіше набуває системного змісту: підприємство оцінюють не лише за фінансовим результатом, а й за тим, наскільки узгоджено функціонують виробничі, збутові, фінансові та кадрові підсистеми. У статті О. І. Гарафонові наголошується на доцільності розгляду ефективності як об'єкта управління, що потребує поєднання фінансових і нефінансових індикаторів та врахування факторів, які формують результативність діяльності (організаційні рішення, технологічні зміни, кадрові компетентності, ринкові умови) [6]. У такому підході ефективність виходить за межі «облікової» констатації підсумків і перетворюється на категорію, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, процесами та результатами.

Посилення невизначеності та кризових явищ актуалізує ще один аспект теоретичного розуміння ефективності — адаптивність підприємства. У публікаціях останніх років підкреслюється, що ефективність у сучасних умовах має враховувати здатність підприємства реагувати на зміни середовища, підтримувати керованість процесів і забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу. В. Кравченко (2024) обґрунтовує, що ефективність є багатогранною категорією, яка комплексно характеризує діяльність підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності, зосереджуючи увагу на необхідності врахування сучасних умов господарювання [15]. У суміжних дослідженнях,

присвячених факторам підвищення ефективності підприємств, також підкреслюється роль технологічних та організаційних змін, оптимізації процесів і ресурсного менеджменту як передумов зростання ефективності [40].

Отже, узагальнення підходів вітчизняних авторів дозволяє зробити висновок, що ефективність в економічній теорії доцільно трактувати як комплексну відносну характеристику, яка відображає здатність підприємства перетворювати ресурси на результат та досягати поставлених цілей шляхом раціонального використання ресурсного потенціалу й узгодженості управлінських рішень. Таке розуміння формує методологічну основу для подальшого розгляду видів ефективності та підходів до її оцінювання, оскільки передбачає багатокритеріальність, причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами і результатами та необхідність урахування сучасних умов функціонування підприємств.

У межах економічної теорії ефективність діяльності підприємства розглядається як багатогранна економічна категорія, що відображає різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. З огляду на складність виробничо-господарських процесів та різноманітність результатів діяльності підприємств, у наукових дослідженнях сформувався підхід до розмежування ефективності за окремими видами. Така диференціація дозволяє поглибити економічний аналіз, виявити джерела формування результатів та оцінити якість управлінських рішень за різними напрямками діяльності.

Найбільш узагальнюючим видом є економічна ефективність, яка характеризує співвідношення сукупних результатів діяльності підприємства та загальних витрат ресурсів. В економічній літературі економічна ефективність розглядається як інтегральна характеристика, що відображає рівень раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства. За підходом Л. І. Лігоненко, економічна ефективність є ключовим індикатором доцільності

господарювання та відображає здатність підприємства досягати економічних цілей за умов обмеженості ресурсів і впливу зовнішнього середовища [17]

Економічна ефективність знаходить своє практичне відображення через систему відносних показників, зокрема рентабельності, продуктивності, фондівіддачі, ресурсомісткості. Вона дозволяє оцінити не лише абсолютні результати діяльності, а й якість їх досягнення. Українські дослідники підкреслюють, що зростання економічної ефективності створює фінансові передумови для інноваційного розвитку, соціальних інвестицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства [15]

Виробнича ефективність відображає результативність організації та функціонування виробничих процесів і характеризує рівень використання виробничих ресурсів у процесі створення продукції. У наукових працях виробнича ефективність розглядається як співвідношення обсягу виробленої продукції та витрат матеріальних, трудових і технічних ресурсів. С. Ф. Покропивний зазначає, що саме виробнича ефективність формує основу для досягнення високих економічних результатів, оскільки визначає рівень ресурсної віддачі на стадії виробництва [24]

У сучасних умовах підвищення виробничої ефективності пов'язується не лише з оновленням матеріально-технічної бази, а й з удосконаленням організації виробництва, оптимізацією технологічних процесів, скороченням витрат і простоїв. Вітчизняні науковці наголошують, що виробнича ефективність є динамічною характеристикою, яка змінюється під впливом технологічних інновацій, рівня кваліфікації персоналу та управлінських рішень [18]

Фінансова ефективність характеризує здатність підприємства формувати позитивні фінансові результати, забезпечувати платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість. У наукових дослідженнях фінансова ефективність часто розглядається як підсумковий результат реалізації економічної та виробничої ефективності. І. О. Бланк визначає фінансову ефективність як здатність

підприємства генерувати прибуток і забезпечувати зростання його вартості за допустимого рівня фінансових ризиків [3].

Фінансова ефективність проявляється через систему фінансових показників, зокрема прибутковість, рентабельність капіталу, оборотність активів, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості. У сучасних умовах господарювання оцінка фінансової ефективності має враховувати не лише поточні фінансові результати, а й здатність підприємства підтримувати стабільні грошові потоки та адаптуватися до змін економічного середовища [34].

Соціальна ефективність відображає результати діяльності підприємства з позицій задоволення соціальних потреб працівників і суспільства та характеризує вплив господарської діяльності на соціальне середовище. На відміну від економічної й фінансової ефективності, соціальна ефективність має переважно якісний характер, проте її значення для сталого розвитку підприємства постійно зростає. О. М. Шубалий зазначає, що соціальна ефективність проявляється через умови праці, рівень оплати праці, можливості професійного розвитку персоналу та соціальну стабільність трудового колективу [41].

У наукових публікаціях підкреслюється, що соціальна ефективність безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію персоналу та рівень плинності кадрів, а отже опосередковано визначає економічні результати діяльності підприємства. У сучасних умовах соціальна ефективність дедалі частіше розглядається як складова корпоративної соціальної відповідальності та фактор формування позитивного іміджу підприємства [37].

Для узагальнення підходів до класифікації видів ефективності доцільно використати їх систематизацію, подану в таблиці 1.1.

Основні види ефективності діяльності підприємства

Вид ефективності	Змістовна характеристика	Ключова роль
Економічна	Відображає співвідношення результатів і витрат	Узагальнююча оцінка доцільності господарювання
Виробнича	Характеризує використання виробничих ресурсів	Формує основу економічних результатів
Фінансова	Відображає фінансові результати та стійкість	Забезпечує платоспроможність і розвиток
Соціальна	Характеризує соціальні наслідки діяльності	Формує трудову мотивацію та стабільність

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних наукових підходів

Отже, розмежування економічної, виробничої, фінансової та соціальної ефективності дозволяє комплексно охарактеризувати діяльність підприємства та створює теоретичне підґрунтя для подальшого вибору методичних підходів до її оцінювання. Комплексний підхід до аналізу видів ефективності є необхідною умовою формування обґрунтованих управлінських рішень у сучасних умовах господарювання.

У сучасній економічній теорії поняття ефективності діяльності підприємства тісно пов'язується з категорією результативності, однак ці поняття не є тотожними й відображають різні аспекти господарської діяльності. Коректне розмежування та водночас поєднання ефективності й результативності має принципове значення для економічного аналізу, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити якість функціонування підприємства, рівень досягнення цілей і раціональність використання ресурсів.

Результативність діяльності підприємства у наукових дослідженнях здебільшого трактують як ступінь досягнення запланованих цілей, що виражається через конкретні результати функціонування — обсяги виробництва,

виручку, прибуток, частку ринку, виконання виробничих програм тощо. Вона характеризує факт досягнення результату, незалежно від того, якими ресурсами і з якими витратами цей результат було отримано. Як зазначає І. П. Отенко, результативність відображає відповідність фактичних результатів діяльності підприємства поставленим цілям і очікуванням, виступаючи важливою характеристикою управлінської діяльності [22.].

На відміну від результативності, ефективність діяльності підприємства має відносний характер і відображає співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами. Таким чином, ефективність відповідає на питання не лише «що досягнуто», а й «якою ціною». У працях Н. С. Баглаєвої підкреслюється, що ефективність є економічною категорією, яка дозволяє оцінити доцільність господарської діяльності з позицій раціонального використання ресурсів і мінімізації витрат [2].

Взаємозв'язок ефективності та результативності проявляється у тому, що результативність є необхідною, але недостатньою умовою ефективності. Підприємство може бути результативним, тобто досягати високих абсолютних показників діяльності, але водночас залишатися неефективним, якщо ці результати супроводжуються непропорційно високими витратами ресурсів. Наприклад, зростання обсягів виробництва або виручки може бути досягнуте за рахунок надмірного використання матеріальних ресурсів, енергії або праці, що знижує рівень ефективності діяльності в цілому. У такому разі результативність не трансформується в ефективність, а економічний потенціал підприємства використовується нераціонально.

Українські науковці наголошують, що ефективність і результативність слід розглядати в єдності, оскільки саме їх поєднання дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства. Так, Л. Тарасенко зазначає, що результативність відображає досягнення цільових орієнтирів, тоді як ефективність характеризує якість цього досягнення з позицій витрат і ресурсної віддачі [34]. У цьому

контексті ефективність виступає поглибленою характеристикою результативності, що дозволяє оцінити довгострокову життєздатність підприємства.

В умовах сучасного ринкового середовища взаємозв'язок ефективності та результативності набуває стратегічного значення. Досягнення короткострокової результативності, наприклад, шляхом скорочення витрат на персонал, технічне обслуговування або якість продукції, може тимчасово покращити фінансові результати, але водночас призвести до зниження ефективності у довгостроковій перспективі. О. І. Гарафонова у своїх дослідженнях підкреслює, що управління ефективністю діяльності підприємства має ґрунтуватися на поєднанні досягнення результатів із забезпеченням стійкості та відтворюваності ресурсного потенціалу [6].

Суттєвим аспектом взаємозв'язку ефективності та результативності є часовий вимір. Результативність здебільшого оцінюється за підсумками певного періоду, тоді як ефективність дозволяє оцінити тенденції та потенціал розвитку підприємства. Саме ефективність показує, чи здатне підприємство підтримувати досягнуті результати в майбутньому без надмірного виснаження ресурсів.

Отже, взаємозв'язок ефективності та результативності діяльності підприємства полягає у їх взаємодоповнюваності та функціональній єдності. Результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей, тоді як ефективність характеризує раціональність використання ресурсів у процесі їх досягнення. Усвідомлення цього взаємозв'язку є необхідною передумовою формування збалансованої системи управління діяльністю підприємства, орієнтованої не лише на досягнення результатів, а й на забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2. Фактори формування ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах

Формування ефективності діяльності підприємства відбувається під впливом сукупності факторів, серед яких ключову роль відіграють внутрішні фактори, що безпосередньо залежать від організації та управління господарською діяльністю. Внутрішні фактори ефективності визначають можливості підприємства щодо раціонального використання ресурсного потенціалу, досягнення поставлених цілей та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме вони формують внутрішні резерви зростання результативності та виступають основним об'єктом управлінського впливу.

У науковій літературі внутрішні фактори ефективності діяльності підприємства розглядаються як сукупність умов, ресурсів і процесів, що формуються в межах підприємства та підлягають прямому або опосередкованому регулюванню з боку менеджменту. Як зазначають науковці, внутрішні фактори визначають потенціал підприємства до підвищення ефективності, оскільки саме через управлінські рішення формується структура ресурсів, організація виробництва та система мотивації персоналу [20.]

Одним із базових внутрішніх факторів є ресурсний потенціал підприємства, який охоплює матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та нематеріальні ресурси. Рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання безпосередньо впливають на можливість досягнення високих економічних результатів. Українські дослідники підкреслюють, що ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається не обсягом залучених ресурсів, а здатністю підприємства оптимально поєднувати їх у процесі господарської діяльності.

Важливим внутрішнім фактором ефективності є техніко-технологічний рівень виробництва, який характеризує стан основних засобів, рівень механізації

та автоматизації процесів, використання сучасних технологій. У сучасних умовах технологічна відсталість призводить до зростання витрат, зниження продуктивності праці та втрати конкурентних переваг. Підприємства з високим рівнем технологічного оновлення мають вищі показники ефективності завдяки зниженню ресурсомісткості продукції та підвищенню стабільності виробничих процесів.

Організація управління виступає одним із ключових внутрішніх факторів формування ефективності діяльності підприємства. Вона охоплює структуру управління, розподіл повноважень і відповідальності, якість планування, контролю та координації діяльності підрозділів. Недосконала система управління призводить до втрати керованості процесів, дублювання функцій і нерационального використання ресурсів. Ефективна система управління забезпечує узгодженість цілей і дій усіх структурних підрозділів, що є передумовою зростання загальної ефективності підприємства.

Суттєвий вплив на ефективність діяльності має кадровий потенціал підприємства, який охоплює рівень кваліфікації працівників, професійні компетентності, мотивацію та організацію праці. Людський фактор у сучасній економіці розглядається як ключове джерело підвищення ефективності, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих і управлінських процесів. Українські науковці наголошують, що інвестиції в розвиток персоналу сприяють зростанню продуктивності праці та формують внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Не менш важливим внутрішнім фактором є фінансово-економічна політика підприємства, яка визначає підходи до формування доходів і витрат, управління грошовими потоками та фінансовими ризиками. Раціональна фінансова політика дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства та створює умови для ефективного використання капіталу. Оптимізація структури витрат і ефективне

управління фінансовими ресурсами є необхідною умовою підвищення економічної ефективності підприємства.

Окреме місце серед внутрішніх факторів ефективності посідає інформаційне забезпечення та цифрові інструменти управління. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підвищити прозорість процесів, скоротити управлінські витрати та покращити якість прийняття рішень. Вітчизняні дослідники відзначають, що цифровізація внутрішніх процесів сприяє зростанню оперативності управління та підвищенню ефективності використання ресурсів [43]

Таким чином, внутрішні фактори ефективності діяльності підприємства формують комплекс взаємопов'язаних елементів, які визначають рівень результативності та раціональності господарської діяльності. Їх особливістю є можливість цілеспрямованого управління та оптимізації, що створює передумови для підвищення ефективності незалежно від зовнішніх обмежень. Усвідомлення ролі внутрішніх факторів дозволяє сформуванню науково обґрунтованих підходів до управління ефективністю та є необхідною основою для подальшого аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Ефективність діяльності підприємства формується не лише під впливом внутрішніх факторів, а й значною мірою залежить від умов зовнішнього середовища, в межах якого здійснюється господарська діяльність. Зовнішні фактори ефективності відображають сукупність економічних, інституційних, ринкових та соціальних умов, які не контролюються безпосередньо підприємством, але визначають рамки його функціонування та можливості розвитку. Вплив зовнішнього середовища особливо посилюється в умовах нестабільності економіки, трансформацій ринків і зростання конкурентного тиску.

У науковій літературі зовнішні фактори ефективності діяльності підприємства розглядаються як об'єктивні умови господарювання, що

формується поза межами підприємства та зумовлюють необхідність адаптації управлінських рішень. За підходом В. В. Апопія, зовнішнє середовище визначає параметри економічної поведінки підприємств, впливаючи на витрати, доходи, конкурентні позиції та загальний рівень ефективності діяльності [1].

Одним із ключових зовнішніх факторів є ринкова кон'юнктура, яка охоплює співвідношення попиту і пропозиції, рівень цін, платоспроможність споживачів та динаміку споживчих переваг. Зміни кон'юнктури безпосередньо впливають на обсяги реалізації продукції, структуру доходів і фінансові результати підприємства. Українські дослідники зазначають, що нестабільність попиту та коливання ринкових цін ускладнюють прогнозування результатів діяльності та потребують підвищення гнучкості управління з метою збереження ефективності [16].

Важливим чинником зовнішнього середовища є конкурентне середовище, яке визначає рівень конкурентного тиску, інтенсивність боротьби за ринки збуту та доступ до ресурсів. Посилення конкуренції змушує підприємства шукати шляхи зниження витрат, підвищення якості продукції та оптимізації бізнес-процесів. У працях О. В. Виноградової підкреслюється, що конкуренція виступає одночасно стимулом і обмеженням ефективності, оскільки змушує підприємства підвищувати результативність діяльності за умов зростання витрат на підтримання конкурентних переваг [5].

Суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємств справляють макроекономічні умови, зокрема темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютні коливання та податкова політика держави. Нестабільність макроекономічного середовища підвищує ризики господарської діяльності та ускладнює довгострокове планування. За результатами досліджень науковців, несприятливі макроекономічні умови призводять до зростання витрат підприємств і зниження їх фінансової ефективності, особливо в капіталомістких галузях.

Окрему групу зовнішніх факторів становлять інституційні умови господарювання, до яких належать законодавче регулювання, податкова система, державна підтримка підприємництва та рівень адміністративного навантаження. Зміни нормативно-правової бази безпосередньо впливають на витрати підприємств і умови ведення бізнесу. Вітчизняні науковці наголошують, що нестабільність регуляторного середовища знижує передбачуваність результатів діяльності та ускладнює забезпечення стабільної ефективності.

Значний вплив на ефективність діяльності підприємств у сучасних умовах має розвиток ринкової інфраструктури, зокрема фінансових, логістичних і інформаційних ринків. Доступ до фінансових ресурсів, ефективність логістичних ланцюгів і рівень розвитку інформаційних каналів визначають можливості підприємства щодо зниження витрат і підвищення результативності діяльності. Українські дослідження підтверджують, що нерозвиненість інфраструктури стримує зростання ефективності та знижує конкурентоспроможність підприємств.

Соціально-економічні умови, включаючи демографічні тенденції, рівень зайнятості та доходів населення, також впливають на ефективність діяльності підприємств через формування споживчого попиту та ринку праці. Зміни в соціальному середовищі зумовлюють необхідність коригування асортиментної політики, системи оплати праці та підходів до управління персоналом. У працях сучасних українських авторів наголошується, що ігнорування соціальних чинників зовнішнього середовища може призводити до зниження результативності та ефективності діяльності підприємств.

Таким чином, зовнішні фактори та ринкове середовище формують складну систему впливів на ефективність діяльності підприємства, визначаючи умови реалізації його внутрішнього потенціалу. Хоча підприємство не має прямого контролю над більшістю зовнішніх факторів, їх своєчасний аналіз і врахування в управлінських рішеннях дозволяють мінімізувати негативний вплив і

використати можливості зовнішнього середовища для підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні фактори формування ефективності діяльності підприємства

Група факторів	Вид факторів	Змістовна характеристика	Вплив на ефективність
Внутрішні фактори	Ресурсний потенціал	Забезпеченість матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами	Визначає можливості досягнення результатів та ресурсну віддачу
	Техніко-технологічний рівень	Стан основних засобів, рівень автоматизації, застосування сучасних технологій	Впливає на продуктивність і витратомісткість
	Організація управління	Структура управління, планування, контроль, координація	Забезпечує узгодженість дій і раціональність рішень
	Кадровий потенціал	Кваліфікація, мотивація, продуктивність праці персоналу	Формує трудову результативність і стабільність
	Фінансова політика	Управління доходами, витратами, грошовими потоками	Визначає фінансову стійкість і прибутковість
	Інформаційне забезпечення	Використання цифрових і аналітичних систем	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень
Зовнішні фактори	Ринкова кон'юнктура	Попит, пропозиція, рівень цін, споживчі переваги	Впливає на обсяги реалізації та доходи
	Конкурентне середовище	Інтенсивність конкуренції, поведінка конкурентів	Стимулює підвищення результативності
	Макроекономічні умови	Інфляція, валютні коливання, економічна стабільність	Формує рівень ризиків і витрат
	Інституційне середовище	Законодавство, податкова політика, регуляторні вимоги	Визначає умови ведення бізнесу
	Ринкова інфраструктура	Фінансові, логістичні, інформаційні ринки	Впливає на доступ до ресурсів
	Соціально-економічні умови	Рівень доходів населення, зайнятість	Формує споживчий попит і ринок праці

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних наукових підходів

Сукупний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів формує рівень ефективності діяльності підприємства та визначає можливості досягнення запланованих результатів у коротко- та довгостроковій перспективі. Внутрішні фактори відображають потенціал підприємства та залежать від організації господарської діяльності й якості управлінських рішень, тоді як зовнішні фактори характеризують умови функціонування підприємства в ринковому та інституційному середовищі. Їх систематизація дозволяє комплексно оцінити умови формування ефективності та виявити напрями управлінського впливу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Оцінювання ефективності діяльності підприємства є складним аналітичним процесом, що потребує використання системи показників, здатної комплексно відобразити результати функціонування суб'єкта господарювання та рівень використання його ресурсного потенціалу. У сучасній економічній теорії ефективність не розглядається через один універсальний показник, оскільки діяльність підприємства охоплює виробничі, фінансові, трудові та управлінські аспекти. У зв'язку з цим у наукових дослідженнях сформувався системний підхід до оцінювання ефективності, який базується на сукупності взаємопов'язаних абсолютних і відносних показників.

Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства розглядається як впорядкований набір аналітичних індикаторів, що дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей підприємства та раціональність використання ресурсів. Українські науковці наголошують, що така система повинна відповідати принципам комплексності, порівнюваності, інформативності та орієнтації на управлінські потреби. Зокрема, ефективність доцільно оцінювати через

узгоджену систему показників, яка відображає як кінцеві результати діяльності, так і процеси їх формування [14]

У межах економічного аналізу традиційно виокремлюють показники результатів діяльності та показники використання ресурсів, співвідношення яких і формує уявлення про рівень ефективності. До першої групи належать обсяг виробництва, виручка, прибуток, додана вартість, тоді як друга група охоплює показники використання основних засобів, оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів. Саме відносні показники, що поєднують результат і ресурси, є основними індикаторами ефективності.

Ключове місце в системі показників оцінки ефективності посідають показники рентабельності, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток від використання наявних ресурсів. У загальному вигляді рентабельність визначається як відношення прибутку до відповідної бази порівняння. Найпоширенішими є показники рентабельності продукції, активів та власного капіталу.

Формула рентабельності продукції має такий вигляд:

$$R_{\text{п}} = \text{П} / \text{В} \times 100\% \quad (1)$$

де $R_{\text{п}}$ – рентабельність продукції, %;

П – прибуток від реалізації продукції;

В – витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Для оцінювання ефективності використання майна підприємства застосовується показник рентабельності активів:

$$R_{\text{а}} = \text{Пч} / \text{А} \times 100\% \quad (2)$$

де $R_{\text{а}}$ – рентабельність активів, %;

Пч – чистий прибуток підприємства;

А – середньорічна вартість активів.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання коштів власників і визначається за формулою:

$$Рвк = Пч / ВК \times 100\% \quad (3)$$

де Рвк – рентабельність власного капіталу, %;

ВК – середньорічна вартість власного капіталу.

Важливою складовою системи показників ефективності є показники продуктивності, які характеризують віддачу окремих видів ресурсів. Найбільш поширеним є показник продуктивності праці, що дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів:

$$Пп = Q / Ч \quad (4)$$

де Пп – продуктивність праці;

Q – обсяг виробленої або реалізованої продукції у вартісному вираженні;

Ч – середньооблікова чисельність працівників.

Для оцінювання ефективності використання основних засобів застосовується показник фондівдачі:

$$Фв = Q / ОЗ \quad (5)$$

де Фв – фондівдача;

ОЗ – середньорічна вартість основних засобів.

Поряд із показниками віддачі використовуються показники витратомісткості, які відображають обсяг витрат ресурсів на одиницю результату. Зокрема, матеріаломісткість продукції визначається як:

$$M_m = M / Q \quad (6)$$

де M_m – матеріаломісткість;

M – матеріальні витрати;

Q – обсяг виробленої продукції.

У системі показників оцінки ефективності діяльності підприємства значну роль відіграють показники оборотності, які характеризують швидкість обігу ресурсів і впливають на фінансові результати. Показник оборотності активів розраховується за формулою:

$$K_{oa} = V_p / A \quad (7)$$

де K_{oa} – коефіцієнт оборотності активів;

V_p – виручка від реалізації продукції.

Показники оборотності дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує вкладені ресурси для формування доходів. Українські дослідники наголошують, що уповільнення оборотності негативно впливає на ефективність діяльності та фінансову стійкість підприємства.

У сучасних умовах господарювання система показників ефективності доповнюється індикаторами, орієнтованими на управлінські потреби, зокрема показниками витрат, маржинального доходу, операційного прибутку. Такий підхід дозволяє поєднати оцінку ефективності з аналізом прийняття управлінських рішень. Формування системи показників ефективності має здійснюватися з

урахуванням специфіки підприємства, цілей аналізу та інформаційних можливостей.

Таким чином, система показників оцінки ефективності діяльності підприємства є багаторівневою та включає показники рентабельності, продуктивності, витратомісткості й оборотності. Її застосування дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства та створює методичну основу для подальшого використання фінансово-економічних та інтегральних підходів до оцінювання ефективності.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтується на застосуванні фінансово-економічних методів аналізу, які дозволяють дослідити результати господарювання, виявити причини змін показників та обґрунтувати управлінські рішення. У наукових дослідженнях фінансово-економічний аналіз розглядається як система методів і прийомів, спрямованих на комплексну оцінку результативності та раціональності використання ресурсів підприємства. Застосування окремих методів має доповнювальний характер, оскільки кожен з них відображає лише певний аспект ефективності.

Одним із найбільш поширених є горизонтальний аналіз, який полягає у дослідженні динаміки фінансово-економічних показників у часі. Цей метод дозволяє визначити темпи зростання або зниження доходів, витрат, прибутку, активів і капіталу підприємства. В літературі зазначається, що горизонтальний аналіз є доцільним для виявлення загальних тенденцій розвитку підприємства та попередньої оцінки змін ефективності його діяльності. Перевагою методу є простота розрахунків і наочність результатів, однак його недоліком є обмеженість аналітичної глибини, оскільки він не розкриває причин виявлених змін та не враховує вплив інфляційних процесів

Доповненням до горизонтального є вертикальний аналіз, який передбачає визначення структури фінансових показників і частки окремих елементів у підсумкових величинах. Вертикальний аналіз використовується для оцінки

структури активів, капіталу, доходів і витрат підприємства. У наукових статтях підкреслюється, що цей метод дозволяє виявити структурні диспропорції та оцінити напрям зміни структури ресурсів і результатів діяльності. Водночас його обмеженням є відсутність інформації про абсолютні зміни показників і складність інтерпретації результатів без поєднання з іншими методами аналізу [7].

Важливе місце у системі фінансово-економічних методів посідає коефіцієнтний аналіз, який базується на розрахунку відносних показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Коефіцієнти дозволяють узагальнити результати діяльності підприємства та порівнювати їх з нормативними або середньогалузевими значеннями. Перевагою коефіцієнтного аналізу є можливість порівняння підприємств різного масштабу, проте недоліком виступає залежність результатів від якості фінансової звітності та складність інтерпретації без урахування галузевої специфіки [29].

Для поглибленого дослідження причин змін показників ефективності застосовується факторний аналіз, який дозволяє кількісно оцінити вплив окремих факторів на результативні показники діяльності підприємства. У наукових працях зазначається, що факторний аналіз є одним із найбільш інформативних методів, оскільки встановлює причинно-наслідкові зв'язки між результатами та ресурсами. Разом з тим, застосування цього методу потребує детальної інформаційної бази та складних розрахунків, що обмежує його використання у практиці малих підприємств [21].

Порівняльний аналіз використовується для зіставлення фактичних показників діяльності підприємства з плановими, нормативними або середньогалузевими значеннями. Такий підхід дозволяє оцінити рівень досягнення цілей і конкурентні позиції підприємства. У наукових статтях підкреслюється, що порівняльний аналіз є ефективним інструментом контролю результативності, однак його застосування ускладнюється відсутністю універсальної та коректної бази порівняння [4].

Окрему групу становлять економіко-статистичні методи аналізу, зокрема індексний і трендовий аналіз. Вони застосовуються для виявлення закономірностей зміни показників ефективності та оцінювання довгострокових тенденцій розвитку підприємства. Вважається, що перевагою цих методів є можливість прогнозування, тоді як їх недоліком виступає висока чутливість результатів до якості вихідних даних

Таким чином, фінансово-економічні методи аналізу ефективності діяльності підприємства утворюють взаємопов'язану систему, застосування якої дозволяє не лише оцінити рівень ефективності, а й виявити причини її змін та сформувані обґрунтовані управлінські рішення.

У сучасних умовах господарювання оцінювання ефективності діяльності підприємства дедалі частіше виходить за межі застосування окремих фінансово-економічних показників і методів. Складність виробничо-господарських процесів, багатовекторність цілей підприємства та необхідність урахування різних аспектів діяльності зумовлюють використання інтегральних і комплексних підходів до оцінювання ефективності. Такі підходи дозволяють поєднати різноманітні показники в єдину систему та сформувані узагальнену оцінку результативності й раціональності функціонування підприємства.

У науковій літературі інтегральна оцінка ефективності трактується як узагальнюючий показник, що формується на основі агрегування системи часткових індикаторів, які характеризують окремі сторони діяльності підприємства. Українські дослідники підкреслюють, що інтегральний підхід дозволяє знизити фрагментарність аналізу та забезпечити цілісне бачення ефективності, що є особливо важливим у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень

Інтегральні підходи базуються на попередньому формуванні системи показників, їх нормуванні та зважуванні відповідно до визначених критеріїв. Нормування показників дає змогу усунути різницю в одиницях виміру, а

застосування вагових коефіцієнтів — відобразити відносну важливість окремих показників у загальній оцінці. Основною перевагою інтегральних методів є можливість порівняння ефективності діяльності підприємств у динаміці або між різними суб'єктами господарювання.

Разом з тим, інтегральні підходи мають і певні обмеження. Зокрема, вибір системи показників і визначення вагових коефіцієнтів значною мірою залежать від суб'єктивних рішень дослідника, що може впливати на результати оцінювання.

Поряд з інтегральними методами у практиці економічного аналізу широко застосовуються комплексні підходи до оцінювання ефективності, які передбачають одночасне використання кількісних і якісних показників. Комплексна оцінка базується на поєднанні фінансових, виробничих, трудових і соціальних індикаторів, що дозволяє врахувати багатогранність діяльності підприємства. Українські науковці зазначають, що комплексний підхід забезпечує більш повне відображення реального стану підприємства, оскільки поєднує результати та умови їх досягнення [32].

Однією з поширених форм комплексного підходу є рейтингове оцінювання ефективності, яке ґрунтується на ранжуванні підприємств або періодів діяльності за сукупністю показників. Такий підхід дозволяє порівнювати рівень ефективності та визначати відносні позиції підприємства. Перевагою рейтингової оцінки є її наочність і можливість використання для стратегічного аналізу, водночас її недоліком є залежність результатів від обраної системи показників і методики ранжування.

Отже, інтегральні та комплексні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства доповнюють традиційні фінансово-економічні методи аналізу та забезпечують системність і багатовимірність оцінювання. Їх застосування дозволяє сформувати узагальнену характеристику ефективності, водночас зберігаючи можливість глибшого аналізу окремих аспектів діяльності

підприємства. Використання таких підходів є методично доцільним у процесі обґрунтування стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Висновки до розділу 1

Теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що ефективність діяльності підприємства є багатогранною економічною категорією, яка поєднує результативну та ресурсну складові та відображає якість господарювання в умовах обмеженості ресурсів. Її зміст розкривається через співвідношення отриманого ефекту та витрат, необхідних для його досягнення, що дозволяє оцінювати раціональність управлінських рішень і рівень використання ресурсного потенціалу.

Розмежування економічної, виробничої, фінансової та соціальної ефективності дало можливість систематизувати напрями оцінювання діяльності підприємства та визначити їх функціональну взаємодію. Встановлено, що результативність виступає передумовою ефективності, проте лише за умови раціонального використання ресурсів вона трансформується у стійке зростання та довгострокову конкурентоспроможність.

Дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів формування ефективності дозволило обґрунтувати системний характер впливу ресурсного потенціалу, організаційно-управлінських рішень, ринкової кон'юнктури, конкурентного та інституційного середовища на результати діяльності підприємства. Взаємодія цих факторів визначає можливості досягнення стратегічних цілей і формує умови підвищення ефективності в сучасних економічних реаліях.

Методичні підходи до оцінювання ефективності охоплюють систему показників, фінансово-економічні методи аналізу, а також інтегральні й комплексні підходи, що забезпечують багатовимірність і глибину аналітичної

оцінки. Поєднання кількісних та якісних індикаторів створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень і визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування

Приватне акціонерне товариство «Шосткинський хлібокомбінат» є підприємством харчової промисловості України, яке здійснює виробничу діяльність з випуску широкого асортименту хлібобулочних і кондитерських виробів. Юридична особа зареєстрована за кодом ЄДРПОУ 00379494 у місті Шостка Сумської області, що визначає її територіальну приналежність до північного регіону України. Статус приватного акціонерного товариства свідчить про її корпоративну форму власності, яка передбачає наявність акціонерів і випуск цінних паперів, зокрема іменних простих акцій, що характеризує підприємство як суб'єкт господарювання з розподілом капіталу серед акціонерів.

Організаційно-правова форма акціонерного товариства забезпечує підприємству певну юридичну автономію, можливість залучення інвестицій через розміщення акцій та гнучкість у розподілі фінансових результатів. Така форма організації діяльності сприяє розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, оскільки забезпечує рівень корпоративного управління, передбачає встановлення вищих органів управління — загальних зборів акціонерів, правління і наглядової ради — що сприяє ефективності прийняття стратегічних рішень та контролю за результатами діяльності.

Організаційна структура управління підприємства є відображенням системи розподілу повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між структурними підрозділами і посадовими особами. Вона визначає механізм прийняття управлінських рішень, порядок взаємодії між підрозділами та забезпечує координацію виробничих і управлінських процесів. Раціонально

побудована структура управління створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

На рис. 2.1. наведена організаційна структура управління ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

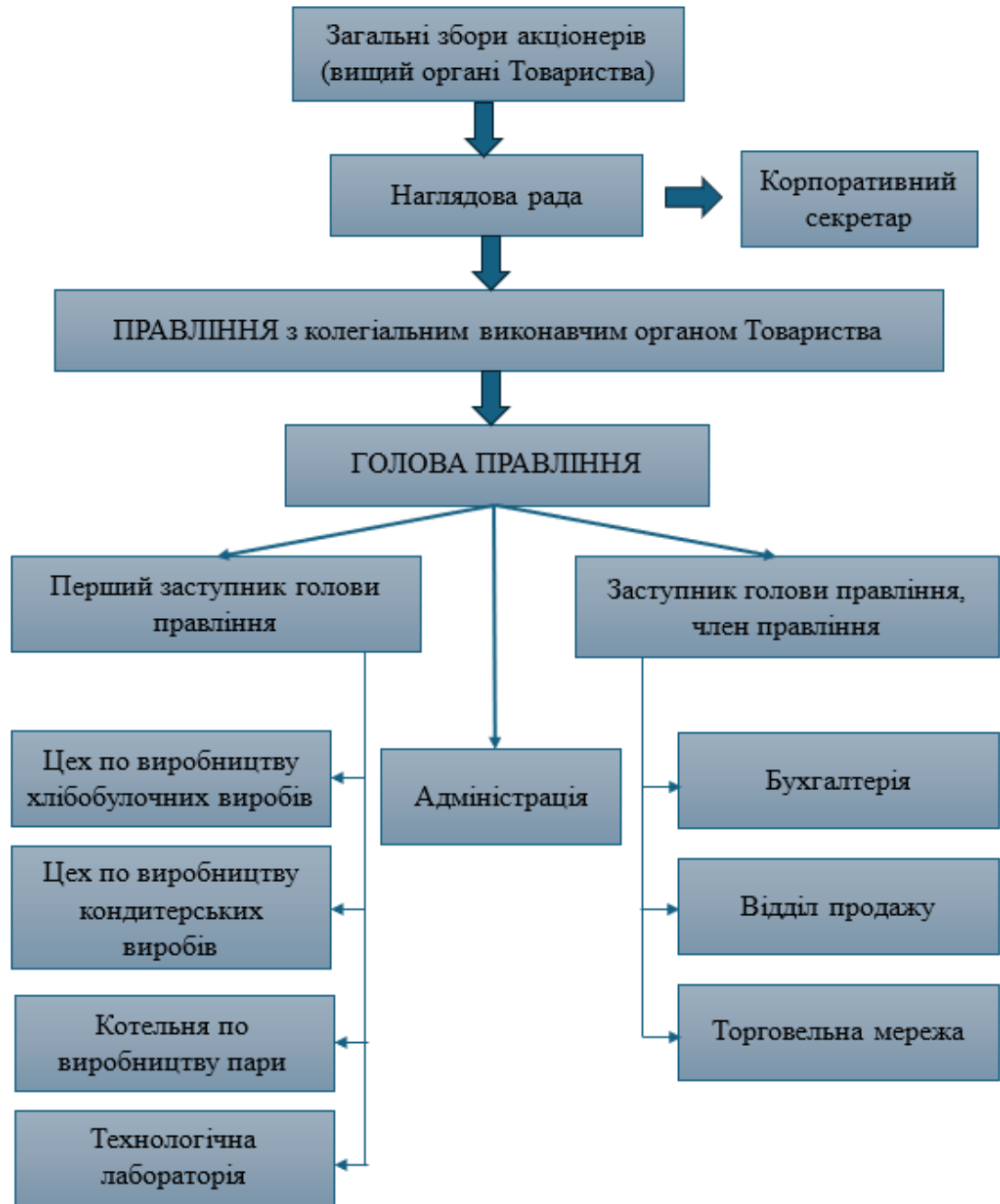


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» станом на 2025 р.

Організаційна структура ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» має ознаки лінійно-функціональної моделі управління з чітко визначеною ієрархією підпорядкування. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку товариства та приймають ключові рішення щодо його діяльності. Контрольні функції здійснює Наглядова рада, що забезпечує захист інтересів акціонерів та здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу. Окреме місце в структурі посідає корпоративний секретар, який організовує взаємодію між органами управління та забезпечує дотримання корпоративних процедур.

Виконавчим органом підприємства є Правління, яке здійснює оперативне управління господарською діяльністю. Керівництво Правлінням здійснює Голова правління, якому підпорядковуються перший заступник та заступник голови правління. Такий розподіл управлінських функцій забезпечує чітку координацію діяльності виробничих і адміністративних підрозділів.

До виробничого блоку належать цех з виробництва хлібобулочних виробів, цех з виробництва кондитерських виробів, котельня з виробництва пари та технологічна лабораторія. Вони забезпечують основний виробничий процес, контроль якості продукції та безперервність технологічного циклу. Адміністративно-управлінський блок представлений адміністрацією, бухгалтерією, відділом продажу та торговельною мережею, що формують фінансово-економічну та збутову складову діяльності підприємства.

Таким чином, структура управління підприємства характеризується чітким розмежуванням стратегічних, контрольних і виконавчих функцій, що сприяє узгодженості управлінських рішень та ефективній організації виробничо-господарської діяльності.

Основним напрямом діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також виробництво борошняних

кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Такий профіль ставить підприємство в категорію виробників продуктів першої необхідності та забезпечує йому стабільний попит зі сторони споживачів. Асортимент продукції, що випускається, включає традиційний хліб, булочні вироби, печиво, торти, пряники та інші вироби, які користуються попитом як у роздрібних мереж, так і серед оптових покупців. Наявність різноманітної продуктової лінійки сприяє збільшенню ринкових можливостей підприємства та дозволяє адаптувати пропозицію до потреб споживачів різних сегментів.

Серед інших напрямів діяльності підприємства варто відзначити виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості та сухарів, а також певні види оптової торговельної діяльності. Підприємство також може здійснювати допоміжні функції, пов'язані з обслуговуванням власного транспорту та технічним обслуговуванням обладнання, що забезпечує безперервність виробничого процесу та сприяє зниженню операційних витрат. Така диверсифікація видів діяльності дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями ринкового попиту на окремі групи продукції, та забезпечує додаткові джерела доходів.

Функціонування підприємства відбувається за умов конкурентного середовища, де основну роль відіграють якість продукції, рівень організації виробничих процесів і здатність адаптуватися до змін ринкових умов. Для забезпечення високої якості продукції «Шосткинський хлібокомбінат» упроваджує внутрішні системи контролю якості, що відповідають вимогам стандартів безпеки харчових продуктів, зокрема вимогам міжнародних і національних стандартів щодо систем управління якістю. Такий підхід не лише зміцнює довіру споживачів, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку.

Загальною рисою діяльності підприємства є його орієнтація на задоволення потреб місцевого та регіонального ринку, зокрема роздрібних мереж, магазинів і

оптових складів у Сумській, Чернігівській та сусідніх областях. Така географія реалізації продукції визначає стратегічні пріоритети підприємства щодо підвищення ефективності логістичних процесів та розширення каналів збуту. У межах ринкового середовища підприємство формує умови для стабільного функціонування, які включають взаємодію з постачальниками, підтримання виробничих потужностей, дотримання нормативно-правових вимог і реагування на зміни економічних умов.

Таким чином, організаційно-правова форма та основні напрями діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» визначають його місце в харчовій промисловості України як суб'єкта господарювання, що спеціалізується на виробництві хлібобулочних та кондитерських виробів з орієнтацією на широкий ринок споживання та адаптацією до конкурентних умов сучасної економіки.

Результати господарської діяльності підприємства суттєво визначаються структурою виробничого асортименту, обсягами реалізації продукції та рівнем ефективності використання трудових ресурсів. Для підприємств хлібопекарської галузі асортиментна політика має стабілізуюче значення, оскільки переважна частина продукції відноситься до товарів щоденного споживання. З огляду на це аналітичне дослідження доцільно розпочати з аналізу асортиментної структури продукції, після чого перейти до оцінювання фінансових результатів діяльності та змін у чисельності персоналу. Структуру та склад готової продукції відображено на рис. 2.2.

Асортимент продукції ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» зорієнтований насамперед на широкий сегмент споживачів і охоплює пшеничний, житній та житньо-пшеничний хліб, булочні й здобні вироби, а також інші супутні хлібобулочні продукти. Переважання продукції щоденного споживання сприяє підтриманню відносно стабільних обсягів збуту навіть в умовах скорочення платоспроможного попиту населення. Разом із тим, обсяги реалізації булочних і

здобних виробів є більш залежними від рівня доходів споживачів і можуть змінюватися під впливом загальної економічної кон'юнктури.

Структура асортименту характеризує якісну складову діяльності підприємства, тоді як показники виробництва у натуральному вимірі дають змогу оцінити фактичні масштаби його функціонування, визначити пріоритетні напрями випуску продукції та простежити трансформацію асортиментної політики у динаміці. З огляду на це доцільно здійснити аналіз змін обсягів виробництва продукції ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, що відображено в таблиці 2.1.

Аналіз динаміки виробництва продукції ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до скорочення обсягів реалізації у натуральному виразі. Загальний обсяг реалізації зменшився з 2155,5 т у 2022 р. до 2032,0 т у 2024 р., що становить 123,48 т або 5,73 %. Таким чином, у 2024 році підприємство забезпечило 94,27 % рівня 2022 року, що вказує на певне звуження масштабів виробничої діяльності.

Деталізація за окремими товарними групами оцінює структурні зміни в асортименті. Обсяг виробництва пшеничного хліба скоротився з 935,6 т до 914,41 т, тобто на 21,2 т (–2,26 %). Незважаючи на зменшення, ця категорія зберігає відносну стабільність, що підтверджується рівнем 96,44 % від показника 2022 року. Подібна динаміка характерна для житнього та житньо-пшеничного хліба, де обсяг зменшився з 549,6 т до 508,0 т (або 7,57 %), що є більш відчутним скороченням у відносному вимірі.

Значну частку в загальному обсязі виробництва традиційно займають булочні вироби. Їх обсяг знизився з 412,5 т у 2022 р. до 406,4 т у 2024 р., що становить 1,48 %. Слід зауважити, що саме скорочення самі цієї групи асортименту найбільш суттєво вплинуло на загальну динаміку обсягів реалізації.

Найбільш істотне зниження спостерігається у групі «інші вироби», де обсяг скоротився 257,8 т, або 11,18 %. У 2024 році ця група становила лише 78,82 % від

рівня 2022 року, що свідчить про зменшення попиту або перегляд асортиментної політики в сегменті продукції, яка не належить до основних товарів повсякденного споживання.

Отже, що скорочення виробництва має помірний, але системний характер і охоплює всі товарні групи. Водночас зменшення обсягів є відносно рівномірним і не супроводжується різкими структурними зрушеннями, що свідчить про збереження стабільної асортиментної моделі підприємства. Основне навантаження на динаміку показників припадає на булочні вироби як провідну групу продукції. Отримані результати вказують на необхідність подальшого дослідження факторів, що вплинули на зміну обсягів виробництва, зокрема стану ринкового попиту, цінової політики та ефективності збутової діяльності підприємства.

2.2. Оцінка рівня ефективності використання ресурсів на підприємстві

Раціональне використання ресурсів є ключовою передумовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Ефективність господарської діяльності безпосередньо залежить не лише від обсягів виробництва і реалізації продукції, а й від того, наскільки результативно підприємство використовує наявний ресурсний потенціал. Саме співвідношення між отриманими результатами та залученими ресурсами визначає економічну доцільність функціонування суб'єкта господарювання та формує основу для оцінювання рівня його ефективності.

У структурі ресурсного забезпечення підприємства традиційно виокремлюють матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Для підприємств хлібопекарської галузі особливе значення мають матеріальні ресурси, зокрема сировина, паливо, енергоносії та виробниче обладнання, оскільки вони безпосередньо формують собівартість продукції. Трудові ресурси

визначають продуктивність виробничих процесів, якість виготовлення продукції та рівень організації виробництва. Фінансові ресурси забезпечують можливість своєчасного придбання сировини, оновлення основних засобів і підтримання оборотності капіталу. Інформаційні ресурси та управлінські інструменти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень щодо оптимізації витрат і підвищення результативності діяльності.

Раціональне використання трудового персоналу в значній мірі залежить від склад кадрового потенціалу за основними категоріями. Динаміка чисельності персоналу за категоріями наведена в таблиці 2.2.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання кадрового потенціалу підприємства. Загальна кількість штатних працівників збільшилася з 37 осіб у 2022 році до 49 осіб у 2024 році, що становить приріст на 12 осіб або 32,4 %. Така тенденція вказує на розширення масштабів діяльності або необхідність посилення окремих напрямів роботи підприємства.

Структурний аналіз персоналу за категоріями показує, що чисельність керівників і спеціалістів зросла з 9 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, тобто на 3 особи (33,3 %). Це може свідчити про розширення функціональних обов'язків та впровадження нових напрямів організаційної діяльності.

Чисельність робітників зросла з 28 осіб у 2022 році до 37 осіб у 2023 році та залишилася на цьому рівні у 2024 році. Загальний приріст за період становить 9 осіб або 32,1 %. Слід зазначити, що зростання чисельності виробничого персоналу свідчить про досягнення оптимального рівня завантаження виробничих потужностей.

Співвідношення керівників і спеціалістів до загальної чисельності персоналу у 2022 році становило 24,3 %, у 2024 році — 24,5 %, що свідчить про збереження відносної пропорційності управлінської та виробничої складових.

Частка робітників відповідно коливалася в межах 75–76 %, що є типовим для підприємств виробничої сфери.

Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів та виявлення тенденцій кадрової стабільності доцільно проаналізувати показники руху робочої сили підприємства. Динаміка чисельності працівників, обсяги прийому та звільнення персоналу, а також коефіцієнти обороту і плинності дозволяють визначити рівень кадрової стабільності, інтенсивність оновлення персоналу та якість управління трудовими ресурсами. Узагальнені дані щодо стану руху робочої сили ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Аналіз показників свідчить про поступове зростання середньооблікової чисельності працівників: з 37 осіб у 2022 році до 49 осіб у 2024 році, що становить 132,43 % рівня 2022 року. Така тенденція вказує на розширення масштабів діяльності підприємства або підвищення потреби у трудових ресурсах. Станом на 2025 рік середньооблікова чисельність працівників зростає до 64 осіб, що підтверджує подальше зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Кількість прийнятих працівників у 2022 році становила 22 особи, у 2023 році — 9 осіб, а у 2024 році — 18 осіб. Водночас чисельність вибулих працівників має тенденцію до скорочення: з 12 осіб у 2022 році до 3 осіб у 2024 році. Відповідно коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився з 0,32 до 0,06, а коефіцієнт плинності кадрів — з 0,32 до 0,06. Це свідчить про суттєве підвищення стабільності трудового колективу та зниження інтенсивності звільнень.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили у 2022 році становив 0,92, що характеризує досить активний рух кадрів. У 2023 році показник знизився до 0,34, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. У 2024 році він дещо зріс до 0,43 через активізацію прийому працівників, однак залишився суттєво нижчим за рівень 2022 року. Особливо показовим є зростання коефіцієнта заміщення до 6,0

у 2024 році, що означає значне перевищення кількості прийнятих працівників над звільненими.

Виявлена динаміка може бути зумовлена декількома факторами. По-перше, розширення обсягів виробництва або модернізація виробничих процесів могли потребувати додаткового залучення персоналу. По-друге, стабілізація та вдосконалення системи мотивації працівників могли сприяти зниженню плинності кадрів. По-третє, впровадження ефективнішої кадрової політики та покращення умов праці могли позитивно вплинути на утримання працівників.

Таким чином, аналіз руху робочої сили свідчить про поступове зміцнення кадрового потенціалу підприємства, зниження рівня плинності та формування більш стабільної структури персоналу, що створює передумови для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Для оцінювання рівня ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати систему показників, що характеризують продуктивність праці, зарплатомісткість продукції, прибутковість праці та фондоозброєність. Зазначені індикатори дозволяють визначити результативність використання персоналу, співвідношення витрат на оплату праці та отриманих результатів, а також рівень забезпеченості працівників основними засобами. Узагальнені дані щодо ефективності використання персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.4.

Аналіз показників свідчить про зниження рівня продуктивності праці протягом досліджуваного періоду. У вартісному вимірі продуктивність праці скоротилася з 1343,83 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 923,86 тис. грн у 2024 році, що становить 68,75 % рівня базового року. Аналогічна тенденція спостерігається і в натуральному вимірі: з 58,26 т на одного працівника у 2022 році до 41,47 т у 2024 році (71,18 % від рівня 2022 року). Така динаміка пов'язана зі зменшенням обсягів виробництва та випереджальним зростанням чисельності персоналу порівняно з темпами реалізації продукції.

Зарплатомісткість продукції, навпаки, має тенденцію до зростання: з 0,0954 тис. грн у 2022 році до 0,1604 тис. грн у 2024 році, що становить 168,06 % рівня 2022 року. Підвищення цього показника свідчить про зростання частки витрат на оплату праці у структурі витрат підприємства, що обумовлено підвищенням рівня заробітної плати та зниженням обсягів виробництва.

Показник чистого прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника також демонструє негативну тенденцію: у 2024 році він становив 65,11 тис. грн проти 78,79 тис. грн у 2022 році (82,64 % базового рівня). Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів у частині формування фінансового результату.

Фондоозброєність праці зменшилася з 304,48 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 241,64 тис. грн у 2024 році, що стало наслідком недостатнього оновлення основних засобів або випереджального зростання чисельності персоналу. Зниження рівня забезпеченості працівників основними засобами, у свою чергу, негативно вплинуло на показники продуктивності праці.

Отже, аналіз показників ефективності використання персоналу свідчить про зниження результативності праці в умовах зростання чисельності персоналу та підвищення витрат на оплату праці.

Для оцінювання технічного стану виробничого потенціалу підприємства та визначення можливостей подальшого розвитку доцільно проаналізувати динаміку показників зносу і придатності основних засобів. Рівень оновлення, фізичного спрацювання та залишкової вартості основних фондів безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та загальну ефективність господарської діяльності. Узагальнені дані щодо зміни вартості, зносу та ступеня придатності основних засобів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.5.

Аналіз показників свідчить про незначне зростання вартості основних засобів у досліджуваному періоді. У 2024 році їх вартість становила 11840,6 тис.

грн., що на 574,8 тис. грн або 5,1 % більше показника 2022р. Первісна вартість основних засобів також має тенденцію зростання на 1112 тис. грн (3,83 %), що свідчить про часткове оновлення або дооцінку основних фондів.

Водночас сума зносу основних засобів за період експлуатації зростає з 17797,7 тис. грн у 2022 році до 18334,9 тис. грн у 2024 році, тобто на 537,2 тис. грн (3,02 %). Збільшення накопиченої амортизації є природним процесом у результаті експлуатації виробничого обладнання.

Рівень зносу основних засобів у 2022 році становив 61,24 %, у 2023 році знизився до 59,99 %, однак у 2024 році дещо підвищився до 60,76 %. Загалом за період показник скоротився на 0,48 відсоткового пункту, що свідчить про відносну стабільність технічного стану фондів. Рівень придатності, відповідно, зріс з 38,76 % у 2022 році до 39,24 % у 2024 році, що є позитивною тенденцією, проте його значення залишається нижчим за 40 %, що вказує на значний ступінь фізичного зношення обладнання.

Отже, зазначимо, що технічний стан основних засобів підприємства характеризується досить високим рівнем зносу (понад 60 %), що може негативно впливати на продуктивність праці та ефективність виробничих процесів. Тому, підприємство потребує подальшого оновлення та модернізації основних засобів з метою підвищення ефективності діяльності.

Оцінювання технічного стану основних засобів та їх придатності створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Проте сам факт наявності або ступінь зносу основних фондів не дає повного уявлення про результативність їх експлуатації. Для комплексної характеристики доцільно дослідити показники, що відображають рівень забезпеченості підприємства основними засобами та ефективність їх використання у процесі господарської діяльності. З цією метою проведено аналіз фондівіддачі, фондомісткості та рентабельності основних фондів, результати якого наведено в таблиці 2.6.

Аналіз динаміки фондівдачі свідчить про зниження ефективності використання основних засобів у досліджуваному періоді. У 2022 році на 1 грн вартості основних фондів припадало 4,41 грн реалізованої продукції, тоді як у 2024 році — 3,82 грн. Зменшення показника на 0,59 грн або до 86,62 % від рівня 2022 року свідчить про зниження віддачі виробничих фондів, що пов'язано як зі скороченням обсягів виробництва, так і з недостатнім оновленням обладнання.

Фондомісткість, як обернений показник фондівдачі, демонструє протилежну тенденцію. У 2022 році на 1 грн продукції припадало 0,23 грн вартості основних засобів, тоді як у 2024 році — 0,26 грн. Зростання показника на 0,03 грн (до 115,44 % рівня 2022 року) свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва, що означає зменшення ефективності використання основних фондів.

Рентабельність основних фондів у 2022 році становила 25,88 %, у 2023 році зросла до 32,40 %, однак у 2024 році знизилася до 26,95 %. Попри певні коливання, у 2024 році показник перевищує рівень 2022 року на 1,07 відсоткового пункту. Це свідчить про те, що навіть за умов зниження фондівдачі підприємство зберігає здатність формувати прибуток від використання основних засобів, хоча динаміка показника у 2024 році вказує на певне послаблення фінансової віддачі виробничого потенціалу.

Таким чином, аналіз показників забезпеченості та ефективності використання основних засобів свідчить про зниження їх виробничої віддачі при відносній стабільності рентабельності. Виявлені тенденції можуть бути наслідком зростання рівня зносу обладнання, зміни структури продукції або скорочення обсягів реалізації, що потребує подальшого поглибленого дослідження у взаємозв'язку з фінансовими результатами діяльності підприємства.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від стану та структури його оборотних засобів, оскільки саме вони забезпечують

безперервність виробничого процесу, своєчасність розрахунків та підтримання ліквідності. Аналіз динаміки оборотних активів дозволяє оцінити зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства, визначити рівень мобільності ресурсів та виявити можливі ризики у сфері управління оборотним капіталом. З цією метою проведено дослідження складу і структури оборотних засобів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, результати якого наведено в таблиці 2.7.

Загальна сума оборотних активів підприємства має стійку тенденцію до зростання: з 13134,8 тис. грн у 2022 році до 17201,9 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 4067,1 тис. грн або 30,96 %. Це свідчить про розширення обсягу оборотного капіталу та підвищення масштабів господарської діяльності.

Найбільш суттєве зростання відбулося за статтею «запаси». Їх обсяг збільшився з 3189 тис. грн у 2022 році до 5389 тис. грн у 2024 році, тобто на 2200 тис. грн (68,99 %). Така динаміка може бути зумовлена як збільшенням виробничих потреб, так і створенням страхових запасів сировини в умовах нестабільності постачання або зростання цін на матеріальні ресурси.

Поточна дебіторська заборгованість також демонструє зростання — з 8982,7 тис. грн у 2022 році до 10641,6 тис. грн у 2024 році, що становить 18,47 %. Збільшення дебіторської заборгованості може свідчити про розширення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу, однак водночас потребує контролю з боку підприємства з метою недопущення погіршення платіжної дисципліни покупців.

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла незначно — на 19 тис. грн (7,63 %), що не має суттєвого впливу на загальну структуру оборотних активів. Позитивною тенденцією є зростання грошових коштів та їх еквівалентів більш ніж у 2 рази — з 144,7 тис. грн до 333,4 тис. грн (230,41 %). Це свідчить про підвищення рівня ліквідності та покращення платоспроможності підприємства.

Інші оборотні активи залишилися незмінними протягом досліджуваного періоду, що свідчить про стабільність цієї складової оборотного капіталу.

Таким чином, у структурі оборотних засобів підприємства простежується зростання запасів та дебіторської заборгованості, що відображає розширення виробничо-збутової діяльності, але водночас підвищує потребу в ефективному управлінні оборотним капіталом. Позитивною характеристикою є зростання грошових коштів, що сприяє підтриманню фінансової стійкості. Виявлені тенденції потребують подальшого аналізу показників оборотності та ліквідності з метою комплексної оцінки ефективності використання оборотних активів.

Показники структура оборотних активів свідчить про певні зміни у формуванні оборотного капіталу підприємства протягом 2022–2024 років (рис.2.1).

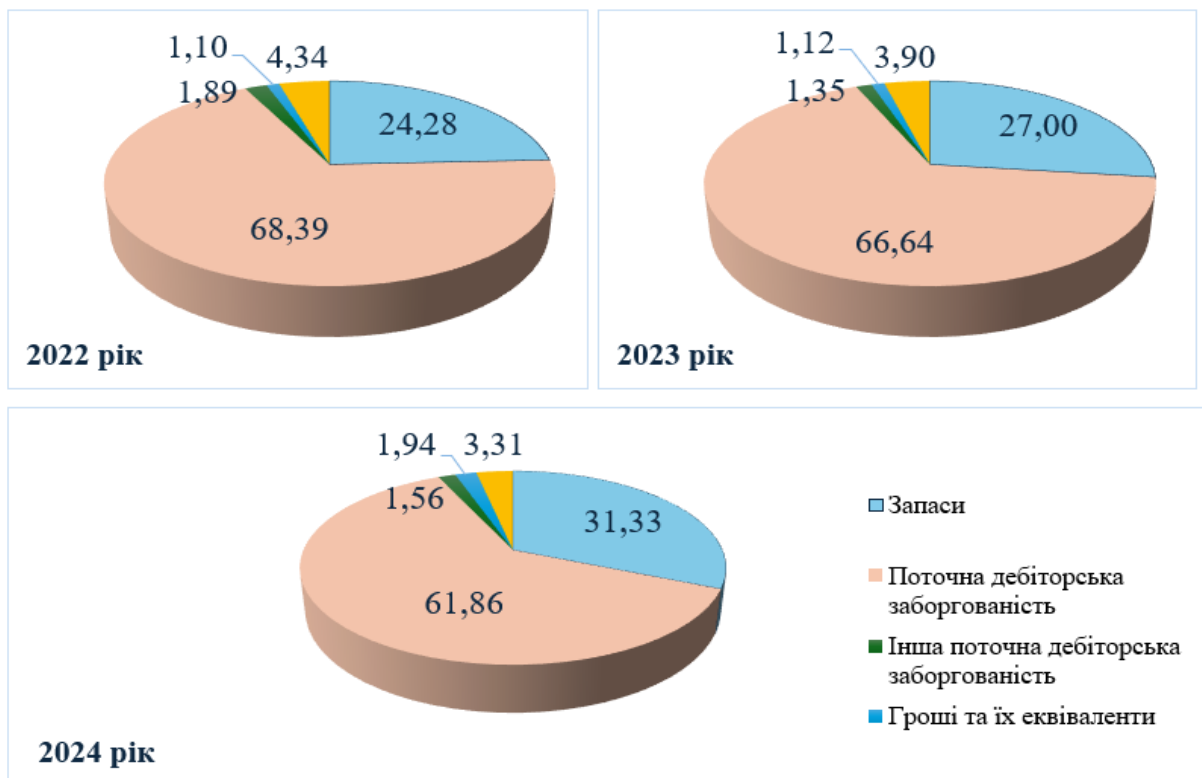


Рис. 2.3 Структура оборотних засобів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Найбільшу питому вагу у складі оборотних засобів стабільно займає поточна дебіторська заборгованість, хоча її частка поступово зменшується: з 68,39 % у 2022 році до 61,86 % у 2024 році. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про зниження рівня відволікання коштів у розрахунки з покупцями та потенційне прискорення оборотності оборотного капіталу.

Водночас частка запасів демонструє стійке зростання: з 24,28 % у 2022 році до 31,33 % у 2024 році. Збільшення питомої ваги запасів зумовлене формуванням додаткових виробничих або страхових резервів сировини в умовах нестабільності постачання чи цінових коливань. Проте зростання запасів одночасно підвищує потребу в оборотному капіталі та може уповільнювати швидкість обігу коштів, якщо не супроводжується відповідним зростанням обсягів реалізації.

Частка грошових коштів та їх еквівалентів зросла з 1,10 % до 1,94 %, що позитивно характеризує ліквідність підприємства та його платоспроможність. Наявність достатнього обсягу грошових ресурсів підвищує фінансову стійкість і створює можливості для своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Інша поточна дебіторська заборгованість та інші оборотні активи займають незначну частку в загальній структурі (1,56 % та 3,31 % відповідно у 2024 році), що не має істотного впливу на загальну мобільність оборотного капіталу.

Загалом структура оборотних засобів залишається орієнтованою на дебіторську заборгованість як основну складову оборотного капіталу, однак простежується тенденція до її скорочення та одночасного збільшення частки запасів і грошових коштів. Така трансформація може свідчити про зміну політики управління оборотними активами, спрямовану на підвищення фінансової стійкості. Разом із тим зростання частки запасів потребує контролю з метою забезпечення оптимального рівня їх оборотності та недопущення надмірного відволікання фінансових ресурсів.

Рациональність використання оборотних засобів є важливою складовою фінансової стійкості підприємства, оскільки саме швидкість їх обігу визначає

можливість безперервного виробничого процесу та своєчасного виконання зобов'язань. Показники оборотності, тривалості обороту, завантаження та рентабельності оборотного капіталу дозволяють оцінити ефективність управління поточними активами, визначити швидкість трансформації ресурсів у грошові кошти та виявити внутрішні резерви підвищення результативності діяльності. Динаміка відповідних показників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки наведена в таблиці 2.8

Аналіз коефіцієнта оборотності оборотних засобів свідчить про його зниження з 3,79 обертів у 2022 році до 2,63 обертів у 2024 році, що становить 69,52 % рівня базового року. Це означає уповільнення обігу оборотного капіталу та зменшення ефективності його використання. Відповідно тривалість одного обороту зросла з 95,10 днів до 136,80 днів, тобто на 41,69 дня, що підтверджує негативну тенденцію уповільнення оборотності.

Коефіцієнт завантаження оборотних засобів зріс з 0,26 до 0,38, що свідчить про збільшення суми оборотних активів, необхідної для отримання 1 грн реалізованої продукції. Така динаміка вказує на зростання потреби в оборотному капіталі та зниження його віддачі.

Рентабельність оборотних засобів також зменшилася з 22,20 % у 2022 році до 18,55 % у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності використання поточних активів у формуванні прибутку. Попри тимчасове зростання показника у 2023 році, загальна тенденція є негативною.

Особливо суттєве уповільнення спостерігається в частині виробничих запасів. Їх оборотність зменшилася з 15,59 до 8,40 обертів, а тривалість обороту зросла з 23,09 до 42,86 днів. Це свідчить про накопичення запасів або зниження темпів їх використання у виробництві, що призводить до відволікання коштів із господарського обороту.

Оборотність дебіторської заборгованості знизилася з 5,39 до 4,15 обертів, а період інкасації збільшився з 66,8 до 86,8 днів. Така динаміка означає

уповільнення надходження коштів від покупців і зростання ризику втрати ліквідності.

Отже, аналіз показників ефективності використання оборотних засобів свідчить про загальне уповільнення їх обігу, збільшення тривалості виробничо-комерційного циклу та зниження рівня рентабельності. Виявлені тенденції можуть бути пов'язані зі зростанням запасів, розширенням кредитної політики щодо покупців або зниженням обсягів реалізації продукції, що потребує вдосконалення системи управління оборотним капіталом з метою підвищення фінансової стійкості підприємства.

2.3. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства є завершальним етапом комплексного аналізу ефективності його функціонування, оскільки саме фінансові показники відображають підсумковий ефект використання виробничих, трудових та оборотних ресурсів. Рівень доходів, витрат, прибутку та показники рентабельності дозволяють визначити ступінь результативності господарської діяльності, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкового середовища.

Аналіз фінансових результатів передбачає дослідження динаміки чистого доходу від реалізації продукції, собівартості, валового та чистого прибутку, а також оцінку показників рентабельності та фінансової стійкості. Такий підхід дає змогу встановити тенденції розвитку підприємства, визначити фактори зміни фінансових результатів та виявити резерви підвищення ефективності діяльності.

Комплексне дослідження фінансово-економічних показників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» дозволить оцінити результативність управління ресурсами, визначити взаємозв'язок між обсягами виробництва, витратами та

прибутковістю, а також сформувані обґрунтовані висновки щодо перспектив подальшого розвитку підприємства.

Основні показники діяльності підприємства відображені в таблиці 2.9.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки свідчить про зміну обсягів реалізації та фінансових результатів підприємства.

Чистий дохід від реалізації у 2024 році становив 45269,0 тис. грн проти 49721,8 тис. грн у 2022 році, що означає зменшення на 4453 тис. грн або до 91,04 % рівня базового року. Таким чином, за досліджуваний період підприємство зазнало скорочення обсягів виручки, що може бути пов'язано зі зменшенням фізичних обсягів реалізації, зміною асортиментної структури або впливом ринкової кон'юнктури.

Собівартість реалізованої продукції також знизилась — з 46166,5 тис. грн у 2022 році до 41378 тис. грн у 2024 році, тобто на 4789 тис. грн (до 89,63 % рівня 2022 року). Темпи зниження собівартості є дещо вищими, ніж темпи зниження доходу, що позитивно вплинуло на формування фінансового результату.

Валовий прибуток у 2024 році становив 3891 тис. грн проти 3555,3 тис. грн у 2022 році, що відповідає приросту на 335,7 тис. грн або 9,44 %. Незважаючи на зменшення доходу, підприємству вдалося забезпечити зростання валового прибутку, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та виробничими витратами, а також про підвищення ефективності виробничої діяльності.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо чистого прибутку. У 2024 році він становив 3190,6 тис. грн, що на 275,2 тис. грн більше порівняно з 2022 роком (109,44 %). Це свідчить про збереження прибутковості підприємства навіть за умов скорочення виручки, що може бути результатом оптимізації витрат, підвищення цін або вдосконалення управління фінансовими ресурсами.

Отже, незважаючи на зниження чистого доходу від реалізації, підприємство

продемонструвало здатність підвищувати показники валового та чистого прибутку за рахунок скорочення витрат та оптимізації виробничо-господарських процесів. Виявлені тенденції свідчать про відносну фінансову стабільність підприємства та наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності діяльності.

Для комплексної оцінки майнового стану підприємства та визначення тенденцій розвитку його ресурсного потенціалу доцільно проаналізувати динаміку активів за досліджуваний період. Структура та обсяги активів відображають масштаби господарської діяльності, напрямки інвестування коштів та рівень фінансової стійкості підприємства. Аналіз змін у складі необоротних і оборотних активів дозволяє встановити характер трансформації майна, визначити співвідношення між виробничим потенціалом і мобільною частиною ресурсів. Динаміка активів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки наведена в таблиці 2.10.

Загальна вартість активів (валюта балансу) за період зросла з 24400,6 тис. грн у 2022 році до 29042,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 4641,9 тис. грн або 19,02 %. Це свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення ресурсної бази підприємства. Зростання відбулося переважно за рахунок оборотних активів, обсяг яких збільшився на 4066,6 тис. грн (30,96 %), що вказує на підвищення мобільності активів та розширення обігового капіталу.

Вартість основних засобів зросла на 574,8 тис. грн або 5,10 %, що свідчить про незначне оновлення або дооцінку виробничого потенціалу. Водночас темпи приросту необоротних активів є значно нижчими порівняно з оборотними, що свідчить про зміщення структури активів у бік більш ліквідних ресурсів.

Суттєве зростання спостерігається за статтею «запаси» — на 2200 тис. грн (68,99 %), що може бути пов'язано з формуванням додаткових виробничих резервів або зростанням вартості сировини. Дебіторська заборгованість також зросла на 1658,9 тис. грн (18,47 %), що відображає розширення обсягів реалізації

з відстрочкою платежу. Позитивною тенденцією є зростання грошових коштів більш ніж у два рази (на 188,7 тис. грн або 130,41 %), що підвищує платоспроможність підприємства.

Таким чином, у структурі активів підприємства спостерігається зростання обсягів як необоротних, так і оборотних ресурсів. Це свідчить про підвищення мобільності майна та розширення операційної діяльності.

Після аналізу динаміки активів доцільно перейти до дослідження джерел їх формування, оскільки зміни у структурі майна підприємства безпосередньо пов'язані зі змінами у складі капіталу та зобов'язань. Взаємозв'язок між активами і пасивами балансу дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність забезпечувати розвиток за рахунок власних ресурсів. З цією метою проведено аналіз динаміки капіталу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, результати якого наведено в таблиці 2.11.

Аналіз структури пасивів свідчить про суттєве зростання власного капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2022 році його обсяг становив 20259,8 тис. грн, у 2024 році — 27383,4 тис. грн, що відповідає приросту на 7123,6 тис. грн або 35,16 %. Така позитивна динаміка свідчить про зміцнення фінансової автономії підприємства та формування додаткового капіталу, ймовірно, за рахунок нерозподіленого прибутку.

Водночас довгострокові зобов'язання у структурі капіталу відсутні, що означає відсутність довгострокових кредитних зобов'язань та мінімальну залежність підприємства від позикових ресурсів у довгостроковій перспективі. Поточні зобов'язання і забезпечення протягом періоду мають тенденцію до суттєвого скорочення — з 4140,8 тис. грн у 2022 році до 1659,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 2481,7 тис. грн або до 40,07 % рівня базового року. Основну частину поточних зобов'язань становить кредиторська заборгованість.

Зменшення обсягів поточних зобов'язань одночасно зі зростанням

власного капіталу свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Частка власного капіталу у структурі пасивів зростає, що позитивно характеризує фінансову політику підприємства та знижує ризик залежності від зовнішніх кредиторів.

Отже, результати аналізу свідчать про зміцнення фінансової незалежності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у 2022–2024 роках. Підприємство демонструє тенденцію до нарощування власного капіталу та скорочення поточних зобов'язань, що створює передумови для підвищення рівня фінансової стабільності та подальшого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

Зростання частки власного капіталу та скорочення поточних зобов'язань, встановлені в попередньому аналізі структури пасивів, створюють передумови для оцінки результативності використання сформованих фінансових ресурсів. Саме показники рентабельності дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні активи, власний капітал та здійснює операційну діяльність з метою отримання прибутку. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку основних показників рентабельності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, що наведено в таблиці 2.12.

Рентабельність активів у 2022 році становила 11,95 %, у 2023 році зросла до 14,71 %, проте у 2024 році знизилася до 10,99 %. Загалом у 2024 році показник є нижчим на 0,96 відсоткового пункту порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про певне зниження ефективності використання сукупного майна підприємства, що може бути пов'язано зі збільшенням активів без пропорційного зростання прибутку.

Рентабельність діяльності демонструє більш позитивну тенденцію. У 2022 році вона становила 5,86 %, у 2023 році зросла до 8,18 %, а у 2024 році склала 7,05 %. Порівняно з 2022 роком показник збільшився на 1,18 відсоткового пункту, що свідчить про покращення результативності операційної діяльності, незважаючи на певне зниження у 2024 році відносно попереднього року.

Рентабельність власних ресурсів у 2022 році дорівнювала 14,39 %, у 2023 році зросла до 16,26 %, однак у 2024 році знизилася до 11,65 %. Зменшення на 2,74 відсоткового пункту порівняно з 2022 роком свідчить про зниження віддачі власного капіталу. Така тенденція може бути наслідком випереджального зростання власного капіталу порівняно з темпами приросту чистого прибутку.

Отже, аналіз показників рентабельності свідчить про нестійку динаміку прибутковості підприємства. Незважаючи на позитивні зрушення у 2023 році, у 2024 році спостерігається певне зниження рентабельності активів та власного капіталу. Водночас рівень рентабельності діяльності залишається вищим за показник 2022 року, що свідчить про збереження загальної прибутковості та потенціалу подальшого підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оцінка показників рентабельності дозволила визначити рівень прибутковості діяльності підприємства та ефективність використання його ресурсів. Водночас для комплексної характеристики фінансового стану необхідно проаналізувати показники ліквідності та платоспроможності, які відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Саме рівень ліквідності визначає фінансову стійкість у короткостроковій перспективі та ступінь ризику неплатоспроможності. Динаміка відповідних показників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки наведена в таблиці 2.13.

Загальний коефіцієнт платоспроможності протягом досліджуваного періоду має стійку тенденцію до зростання: з 3,17 у 2022 році до 10,37 у 2024 році. Показник значно перевищує нормативне значення (>1), що свідчить про високий рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Зростання на 7,20 пункту порівняно з 2022 роком зумовлене, передусім, скороченням поточних зобов'язань та одночасним збільшенням оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє суттєве зростання — з

2,40 до 7,12, що значно перевищує норматив ($>0,5$). Така динаміка свідчить про достатній рівень найбільш ліквідних активів для погашення короткострокових зобов'язань навіть без реалізації запасів.

Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності протягом періоду залишається стабільно високим (понад 1,5), що свідчить про значну частку власного капіталу у фінансуванні оборотних активів. Це підтверджує високий рівень фінансової автономії підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022–2023 роках був нижчим за нормативне значення ($>0,2$), проте у 2024 році досяг 0,20, що відповідає мінімально допустимому рівню. Це свідчить про покращення миттєвої платоспроможності за рахунок зростання грошових коштів.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів зросла з 53,83 % до 59,23 %, що вказує на підвищення мобільності майна підприємства. Частка виробничих запасів в оборотних активах також зросла з 24,28 % до 31,33 %, однак залишається нижчою за граничне значення 50 %, що свідчить про відсутність надмірної концентрації коштів у запасах.

Таким чином, аналіз показників ліквідності та платоспроможності свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості підприємства у 2022–2024 роках. Підприємство має достатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, а зростання частки власних ресурсів у фінансуванні діяльності знижує ризик фінансових ускладнень. Водночас підвищення частки запасів потребує контролю з метою недопущення уповільнення оборотності оборотного капіталу.

Висновки до розділу 2.

Проведене аналітичне дослідження діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» дозволяє сформулювати комплексне уявлення про стан та тенденції

розвитку підприємства у 2022–2024 роках. Отримані результати свідчать про поєднання позитивних зрушень у фінансовій стійкості з наявністю окремих проблем у сфері ефективності використання ресурсів.

У виробничій діяльності простежується помірне скорочення обсягів реалізації продукції у натуральному вимірі, що супроводжується певним зниженням продуктивності праці та уповільненням оборотності оборотних засобів. Зростання чисельності персоналу за одночасного зменшення обсягів виробництва зумовило зниження виробітку на одного працівника та підвищення зарплатомісткості продукції. Крім того, високий рівень зносу основних засобів (понад 60 %) свідчить про необхідність модернізації виробничого обладнання з метою підвищення технічної ефективності та продуктивності праці.

Разом із тим, фінансово-економічні результати діяльності характеризуються відносною стабільністю. Незважаючи на зменшення чистого доходу від реалізації, підприємству вдалося забезпечити зростання валового та чистого прибутку порівняно з базовим роком за рахунок оптимізації витрат і покращення співвідношення між доходами та собівартістю. Зростання власного капіталу та одночасне скорочення поточних зобов'язань свідчать про зміцнення фінансової автономії та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Структурні зміни в активах характеризуються підвищенням частки оборотних ресурсів та зростанням мобільності майна. Позитивною тенденцією є суттєве зростання грошових коштів і покращення показників ліквідності, що забезпечує високий рівень платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі. Водночас уповільнення оборотності запасів і дебіторської заборгованості вказує на потребу вдосконалення політики управління оборотним капіталом.

Показники рентабельності демонструють нестійку динаміку: після зростання у 2023 році у 2024 році спостерігається певне зниження рентабельності активів та власного капіталу. Це свідчить про те, що нарощування ресурсної бази

не супроводжується пропорційним зростанням фінансових результатів, що зумовлює необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності.

У цілому підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, високою платоспроможністю та позитивною динамікою власного капіталу. Разом із тим виявлені тенденції щодо зниження продуктивності праці, уповільнення оборотності та високого рівня зносу основних засобів формують підґрунтя для розроблення заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Обґрунтування ефективності впровадження системи КРІ для персоналу в ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання неможливе без удосконалення системи управління трудовими ресурсами. Персонал є одним із ключових факторів формування фінансових результатів, оскільки саме через рівень продуктивності праці, якість виконання виробничих операцій та організацію збутової діяльності забезпечується досягнення запланованих обсягів реалізації та прибутковості. Водночас результати аналітичного дослідження діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» засвідчили наявність певних проблем у сфері використання трудового потенціалу.

Зокрема, протягом 2022–2024 років спостерігалось зниження продуктивності праці як у вартісному, так і в натуральному вимірі, що супроводжувалося зростанням чисельності персоналу. Така тенденція свідчить про недостатню результативність організації праці та відсутність чіткої залежності між особистим внеском працівників і отриманими фінансовими результатами. Крім того, підвищення зарплатомісткості продукції вказує на зростання частки витрат на оплату праці у структурі собівартості, що знижує загальний рівень рентабельності діяльності підприємства.

За умов високого рівня конкуренції на ринку хлібобулочних виробів та обмежених можливостей суттєвого підвищення цінової складової доходу, ключовим резервом зростання ефективності виступає підвищення внутрішньої результативності праці. У цьому контексті особливої актуальності набуває

впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), яка дозволяє встановити чіткі критерії оцінювання результатів діяльності працівників та підрозділів.

Необхідність впровадження системи KPI зумовлюється також потребою переходу від переважно фіксованої системи оплати праці до більш гнучкої моделі, що передбачає прив'язку частини винагороди до досягнення конкретних кількісних та якісних результатів. Такий підхід забезпечує прозорість оцінювання, підвищує мотивацію персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства та сприяє формуванню відповідальності за кінцевий результат.

Для підприємств хлібопекарської галузі впровадження KPI має особливе значення, оскільки виробничий процес є безперервним, матеріаломістким і залежить від чіткого дотримання технологічних норм. Навіть незначні відхилення у використанні сировини, рівні браку або дисципліні виконання виробничих завдань можуть призводити до суттєвих фінансових втрат. Відсутність системного контролю результативності персоналу обмежує можливості оперативного реагування на такі відхилення.

Крім виробничої сфери, актуальність впровадження KPI поширюється і на збутову діяльність підприємства. Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та збільшення періоду інкасації свідчать про потребу у встановленні чітких показників ефективності для працівників відділу продажу, пов'язаних не лише з обсягами реалізації, а й із якістю управління розрахунками з контрагентами.

Отже, впровадження системи KPI є обґрунтованим управлінським рішенням, спрямованим на підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат на персонал та зміцнення фінансових результатів підприємства. Така система дозволить забезпечити узгодженість індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями підприємства та створить підґрунтя для подальшого зростання ефективності його діяльності.

Запропонована система ключових показників ефективності (КРІ) передбачає формування структурованого механізму оцінювання результатів праці працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» із чіткою прив'язкою винагороди до досягнення встановлених кількісних і якісних цілей. Сутність пропозиції полягає у переході від переважно фіксованої системи оплати праці до моделі, що поєднує гарантовану базову частину та змінну преміальну складову, залежну від індивідуальних і групових показників результативності.

Основою впровадження системи є чітке визначення індивідуальних та групових КРІ для різних категорій персоналу. Індивідуальні показники встановлюються для конкретного працівника та відображають його особистий внесок у досягнення виробничих або фінансових результатів.

Таблиця 3.1.

Індивідуальні показники за категоріями персоналу

Категорія працівників	Індивідуальні показники КРІ	Критерій
виробничий персонал	виконання плану виробітку	у відсотках до встановленої норми
	дотримання нормативів витрат сировини	відхилення не більше $\pm 2\%$
	рівень браку	не більше 1,5 % від обсягу виробництва
	дотримання трудової дисципліни	відсутність порушень
працівники відділу збуту	виконання плану реалізації	не менше 100 % від встановленого місячного плану
	зниження дебіторської заборгованості	скорочення періоду інкасації на 10–15 %
	приріст нових клієнтів	не менше 2 нових контрактів на квартал

Джерело: розроблено автором

Групові показники встановлюються для підрозділів або виробничих змін і спрямовані на стимулювання командної взаємодії.

Групові показники за категоріями персоналу

Категорія працівників	Індивідуальні показники КРІ	Критерій
виробничий персонал	загальний обсяг випуску продукції	виконання плану не нижче 98 %
	зниження енерговитрат	до 5%
	скорочення простоїв обладнання	3–5 % протягом року
працівники відділу збуту	приріст обсягу реалізації	8–10 % або підвищення валової маржі на 2–3 відсоткові пункти

Джерело: розроблено автором

Модель оплати праці передбачає розподіл заробітної плати на дві складові: базову (постійну) та змінну (преміальну):

- базова частина становить 70–80 % посадового окладу і гарантується за виконання функціональних обов'язків;

- змінна частина — 20–30 % фонду оплати праці — формується залежно від досягнення встановлених КРІ.

Наприклад, при виконанні індивідуальних показників на 100 % працівник отримує 100 % змінної частини; при перевиконанні плану на 10 % премія може збільшуватися до 120 % змінної частини; у разі невиконання цільових значень нижче 90 % преміальна виплата не нараховується. Такий підхід забезпечує прямий зв'язок між результатом і винагородою та стимулює до підвищення продуктивності.

Важливим елементом системи є регулярний моніторинг досягнення цільових значень. Запропоновано здійснювати оцінювання щомісячно для оперативних показників та щоквартально — для стратегічних. Моніторинг включає збір фактичних даних, порівняння їх із плановими значеннями, аналіз відхилень та прийняття управлінських рішень. Для забезпечення прозорості

доцільно впровадити електронну систему обліку показників, що дозволить автоматизувати розрахунок преміальної частини та мінімізувати суб'єктивність оцінювання.

Запровадження системи КРІ передбачає попередній етап підготовки, який включає визначення базових значень показників (за даними 2024 року), встановлення реалістичних цільових орієнтирів (зростання продуктивності праці на 8–12 %, скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості на 10 %, зниження браку на 1–1,5 %) та проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу.

Розкриття сутності системи КРІ та визначення механізму її функціонування потребує конкретизації переліку показників для різних категорій персоналу. Оскільки діяльність ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» має виробничо-збутовий характер, структура ключових показників ефективності повинна враховувати специфіку кожного підрозділу та забезпечувати узгодженість індивідуальних результатів із загальними цілями підприємства. Відповідно, система КРІ пропонується диференціювати для виробничого персоналу, працівників відділу збуту та управлінського персоналу.

Для виробничого персоналу пріоритетними є показники, що безпосередньо впливають на обсяг випуску продукції, якість виробів та рівень виробничих витрат. Саме ця категорія працівників формує основу виробничого результату, тому показники мають бути кількісно вимірюваними та такими, що легко контролюються.

Для відділу збуту ключовим є забезпечення стабільних обсягів реалізації, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та розширення клієнтської бази. В умовах високої конкуренції та необхідності підтримання ліквідності ці показники мають стратегічне значення.

Для управлінського персоналу КРІ повинні відображати комплексний вплив на фінансові результати підприємства, ефективність використання ресурсів та рівень витрат.

Запропонована структура КРІ наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.1

**Запропонована структура ключових показників ефективності (КРІ)
для персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»**

Категорія персоналу	Показник КРІ	Економічний зміст показника	Очікуваний вплив на результати діяльності
Виробничий персонал	Виконання плану виробництва (%)	Співвідношення фактичного обсягу випуску до планового	Забезпечення стабільності обсягів виробництва
	Зменшення браку (%)	Частка бракованої продукції у загальному обсязі виробництва	Підвищення якості продукції, зниження витрат
	Дотримання норм витрат сировини	Відхилення фактичних витрат від нормативних	Скорочення матеріаломісткості та собівартості
	Продуктивність праці (т/працівника)	Обсяг виробленої продукції на одного працівника	Зростання ефективності використання трудових ресурсів
Відділ збуту	Виконання плану реалізації (%)	Фактичний обсяг реалізації до планового	Зростання доходу підприємства
	Зменшення дебіторської заборгованості	Скорочення періоду інкасації або обсягу простроченої заборгованості	Підвищення ліквідності та оборотності
	Приріст нових клієнтів	Кількість нових контрактів або партнерів	Розширення ринку збуту
Управлінський персонал	Рівень рентабельності (%)	Співвідношення прибутку до доходу або активів	Підвищення прибутковості діяльності
	Оборотність запасів (разів)	Швидкість перетворення запасів у реалізовану продукцію	Оптимізація оборотного капіталу
	Скорочення витрат (%)	Зниження операційних або адміністративних витрат	Підвищення фінансової стійкості

Джерело: розроблено автором

Запропонована структура КРІ забезпечує комплексний підхід до оцінювання результатів праці, охоплюючи виробничу, збутову та управлінську

складові діяльності підприємства. Вона дозволяє пов'язати індивідуальні показники з фінансовими результатами та стратегічними цілями розвитку, створюючи систему взаємної відповідальності між підрозділами.

Для ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» реалізація запропонованої системи має здійснюватися поетапно з урахуванням результатів діяльності за базовий період, особливостей організаційної структури та наявного рівня фінансово-економічних показників. Механізм впровадження наступний:

Першим етапом є визначення базових значень показників на основі фактичних даних за 2024 рік. До базових показників доцільно віднести:

- рівень продуктивності праці (т/працівника),
- фактичний рівень браку (%),
- середній період інкасації дебіторської заборгованості (днів),
- рентабельність діяльності (%),
- оборотність запасів (разів).

Фіксація базових значень дозволяє об'єктивно оцінювати подальші зміни та уникнути суб'єктивності в оцінюванні результатів.

Другим етапом є встановлення цільових значень КРІ з урахуванням реальних можливостей підприємства. Рекомендується встановити приріст продуктивності праці на рівні 8–10 % протягом першого року впровадження системи. Одночасно доцільно передбачити скорочення рівня браку на 1–1,5 відсоткових пункти, зменшення періоду інкасації дебіторської заборгованості на 10 %, підвищення оборотності запасів на 5–7 %, а також зростання рентабельності діяльності на 1–2 відсоткові пункти. Встановлення помірних, але досяжних орієнтирів сприятиме підвищенню мотивації персоналу без створення надмірного навантаження.

Третім етапом є формування преміального фонду, який забезпечить матеріальну зацікавленість працівників у досягненні встановлених цілей. Пропонується визначити змінну частину оплати праці в межах 10–15 % від

річного фонду оплати праці підприємства. Наприклад, якщо фонд оплати праці становить умовно 12 млн грн на рік, преміальний фонд може складати 1,2–1,8 млн грн. Розподіл фонду здійснюється пропорційно до ступеня виконання КРІ: при досягненні 100 % цільових показників виплачується повна змінна частина, при перевиконанні – можливе підвищення премії до 120 %, у разі недовиконання – пропорційне зменшення або її відсутність. Такий механізм забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди.

Четвертим етапом є організація регулярного моніторингу результатів. Запропоновано здійснювати оцінювання виконання індивідуальних та групових КРІ щомісячно, що дозволить оперативно виявляти відхилення та приймати коригувальні управлінські рішення. Для стратегічних показників (рентабельність, оборотність запасів, зниження витрат) доцільним є щоквартальний аналіз. Моніторинг має супроводжуватися складанням аналітичних звітів, проведенням виробничих нарад та доведенням результатів до персоналу з метою підвищення прозорості та довіри до системи.

Обґрунтування доцільності впровадження системи ключових показників ефективності потребує кількісної оцінки її впливу на результати діяльності підприємства. Оскільки запропонований захід передбачає зміну підходів до мотивації персоналу та формування преміального фонду, важливо визначити, чи забезпечить підвищення продуктивності праці та оптимізація витрат перевищення очікуваного економічного ефекту над додатковими витратами.

Розрахунок економічного ефекту здійснюється на основі фактичних показників діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2024 рік із урахуванням прогнозованого зростання чисельності персоналу у 2025 році - 64 особи. Відповідно до статистичної звітності підприємства виручка від реалізації продукції становить 42354,9 тис. грн. В основу прогнозу покладено помірний сценарій підвищення продуктивності праці на 10 %, скорочення втрат від браку та зменшення зарплатомісткості продукції. Такий підхід дозволяє визначити

можливий приріст обсягу реалізації, додатковий прибуток та термін окупності витрат на впровадження системи КРІ, що забезпечує комплексну оцінку ефективності запропонованого заходу.

Для розрахунку показників ефективності впровадження системи КРІ використовуємо наступні вихідні дані:

Для оцінювання потенційного ефекту від упровадження системи КРІ використано фактичні показники 2025 року як базові. Сценарій передбачає помірне зростання продуктивності праці на 8% за рахунок посилення мотивації персоналу, підвищення дисципліни виконання виробничих завдань, зниження витрат і відхилень у використанні сировини.

З огляду на це система КРІ розглядається як інструмент не лише стимулювання, а й керованого підвищення продуктивності, що має забезпечити зростання доходу та прибутковості без диспропорційного збільшення витрат. У практичній площині пропонуємо поєднати преміальний фонд із вимірюваними показниками (виробіток, брак, норми витрат сировини, виконання плану реалізації), що дозволить зробити витрати на стимулювання умовно «самофінансованими» через приріст фінансових результатів. Показники ефективності запропонованого заходу наведені в таблиці 3.5.

Представлені розрахунки свідчать, що впровадження системи КРІ за сценарієм підвищення продуктивності праці на 8 % забезпечує суттєве зростання обсягів реалізації при незмінній чисельності персоналу. Збільшення продуктивності з 708,67 до 765,36 тис. грн на одного працівника формує приріст чистого доходу в розмірі 3628,4 тис. грн, що відповідає зростанню на 8 %. Одночасно підвищується натуральний обсяг реалізації на 212,33 т, що свідчить про реальне збільшення виробничої віддачі трудових ресурсів.

Базова зарплатомісткість за умови незмінного фонду оплати праці знижується з 0,2037 до 0,1886, що означає підвищення ефективності використання трудових витрат. Однак у разі формування додаткового

преміального фонду на рівні 10–15 % від ФОП загальні витрати на оплату праці зростають до 10164,0–10626,0 тис. грн, що потребує оцінки окупності такого стимулювання.

Розрахунок додаткового прибутку від запропонованих заходів здійснюємо з врахуванням фактичної рентабельності діяльності 2025 року — 7,7 %. Отже, приріст доходу від продажу продукції відповідно до розрахунків табл. 3.5 становить 3628,4 тис. грн, а приріст прибутку становитиме 279,4 тис. грн ($3628,4 \times 0,077$).

Ефект від зменшення браку приймаємо на рівні зниження втрат на 0,5–1 % від доходу, відповідно при:

- ✓ зменшенні браку на 0,5 % від нового доходу ефект становить 244,9 тис. грн. ($48\,983,3 \times 0,005$);
- ✓ зменшенні браку на 1 % від нового доходу - 489,8 тис. грн. ($48\,983,3 \times 0,01$).

Загальний економічний ефект від впровадження системи КРІ ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» наведемо в таблиці 3.6.

Наведені розрахунки підтверджують, що впровадження системи КРІ за сценарієм підвищення продуктивності праці на 8 % формує позитивний економічний результат навіть за помірних параметрів ефективності. Додатковий прибуток, отриманий за рахунок приросту обсягу реалізації при збереженні діючого рівня рентабельності, становить 255,8 тис. грн. Додатковий ефект від зменшення втрат від браку оцінюється в межах 244,9–489,8 тис. грн залежно від глибини скорочення непродуктивних витрат. У сукупності це забезпечує загальний економічний ефект у діапазоні 500,7–745,6 тис. грн на рік.

Отримані результати свідчать про те, що навіть без радикального зростання виробничих потужностей підприємство має внутрішні резерви підвищення ефективності за рахунок удосконалення системи мотивації персоналу. Впровадження КРІ сприяє підвищенню результативності праці, посиленню контролю за витратами та зменшенню втрат від браку, що безпосередньо впливає

на фінансовий результат. При цьому формування преміального фонду виступає інструментом стимулювання досягнення встановлених показників і може розглядатися як інвестиція в підвищення продуктивності.

3.2. Розширення асортименту продукції як напрям підвищення ефективності діяльності підприємства

Результати аналітичного дослідження діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», проведені у другому розділі роботи, засвідчили наявність низки тенденцій, що обмежують подальше зростання ефективності підприємства в межах існуючої виробничо-збутової моделі. Насамперед встановлено скорочення обсягів реалізації продукції у натуральному виразі протягом досліджуваного періоду, що свідчить про звуження фізичного обсягу продажів та зниження ринкової активності підприємства. Така тенденція є характерною для ринку хлібобулочних виробів, який у сучасних умовах демонструє поступове зменшення споживання традиційних видів продукції.

Крім того, аналіз показників рентабельності показав їх нестійку динаміку. Попри окремі періоди зростання, загальна тенденція характеризується коливанням рівня прибутковості, що обумовлено підвищенням витрат, зміною структури попиту та обмеженими можливостями підвищення цін на продукцію масового споживання. Умови високої цінової чутливості споживачів не дозволяють суттєво збільшувати відпускні ціни без ризику втрати частки ринку.

Додатковим фактором є зростання конкуренції на ринку хлібобулочної продукції. Посилення позицій як великих виробників, так і локальних міні-пекарень, розширення асортименту продукції у торговельних мережах, поява імпорتنих аналогів та продукції з підвищеною доданою вартістю формують нові вимоги до якості, асортименту та маркетингової політики підприємств галузі. У

таких умовах збереження орієнтації виключно на традиційний масовий сегмент продукції не забезпечує достатнього рівня конкурентоспроможності.

Враховуючи зазначені тенденції, доцільним є перегляд стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та перехід від стратегії нарощування обсягів до стратегії підвищення маржинальності продукції. Стратегія обсягу, яка ґрунтується на максимізації фізичного випуску продукції при відносно невисокій націнці, є ефективною за умов стабільного або зростаючого попиту. Проте в умовах скорочення натуральних обсягів реалізації вона втрачає свою результативність, оскільки не забезпечує достатнього приросту прибутку.

Натомість стратегія маржинальності передбачає формування асортименту з вищою доданою вартістю, орієнтацію на сегменти споживачів, готових сплачувати вищу ціну за покращені споживчі характеристики продукції, а також оптимізацію структури доходів підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити валову маржу без істотного збільшення виробничих потужностей і чисельності персоналу.

Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження нових видів хлібобулочних виробів (зерновий, фітнес-хліб, продукція з функціональними добавками, продукція преміум-сегменту) створює можливість підвищення середньої ціни реалізації та збільшення частки продукції з вищою рентабельністю у структурі продажів. Такий напрям відповідає сучасним тенденціям споживчого ринку, орієнтованого на здорове харчування та диференціацію продуктів за якісними характеристиками.

З метою реалізації стратегії підвищення маржинальності доцільним є формування нової товарної лінійки, орієнтованої на сегмент споживачів із підвищеними вимогами до якості, складу та функціональних характеристик продукції. Пропонується запровадити виробництво зернового фітнес-хліба, а також фасованої продукції з подовженим терміном зберігання. Такий напрям

відповідає сучасним тенденціям споживчого попиту та дозволяє підвищити середню торговельну націнку без суттєвого збільшення виробничих витрат.

Зерновий фітнес-хліб характеризується використанням сумішей різних видів борошна (пшеничного, житнього, цільозернового), а також додаванням насіння льону, соняшнику, гарбуза, кунжуту або інших злакових компонентів. Така продукція має підвищену харчову цінність, містить більшу кількість клітковини, мікроелементів та вітамінів, що позиціонує її як продукт здорового харчування. Вартість реалізації зазвичай перевищує ціну традиційного пшеничного хліба на 20–40 %, що забезпечує вищу валову маржу при незначному зростанні собівартості. Фітнес-хліб орієнтований на споживачів, які дотримуються принципів раціонального харчування та контролюють калорійність раціону. Відмінністю фітнес-хліба є його функціональне позиціонування: він розглядається не лише як харчовий продукт, а як елемент здорового способу життя. Саме ця споживча характеристика дозволяє встановлювати більш високий рівень ціни порівняно з традиційною продукцією, що формує підвищену рентабельність реалізації.

Окремим напрямом є виробництво фасованої продукції з подовженим терміном зберігання. Її особливість полягає у використанні сучасних пакувальних матеріалів, модифікованого газового середовища або технологій часткової консервації, що дозволяє зберігати споживчі властивості протягом більш тривалого періоду. Фасована продукція забезпечує зручність транспортування, зменшує втрати від псування та розширює географію реалізації, зокрема за межі локального ринку. Крім того, вона має більш привабливий зовнішній вигляд, що підвищує її конкурентоспроможність у торговельних мережах.

Маржинальність запропонованої продукції обумовлена декількома чинниками. По-перше, це можливість встановлення вищої ціни за рахунок доданої споживчої цінності. По-друге, частка додаткових інгредієнтів у структурі собівартості є відносно невеликою порівняно з приростом ціни реалізації. По-

третє, фасування дозволяє зменшити втрати від повернення продукції та списання, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат. Таким чином, навіть за стабільного або помірною обсягу виробництва підприємство може отримати більший прибуток з одиниці продукції.

Запровадження нової лінійки не потребує кардинальної модернізації виробничих потужностей, оскільки основне обладнання може бути використане після відповідного налаштування технологічних режимів. Це знижує інвестиційні витрати та скорочує термін окупності заходу. Водночас необхідним є проведення маркетингової кампанії, спрямованої на формування попиту та позиціонування продукції як товару з підвищеною якістю та функціональними властивостями.

Така стратегія дозволяє підвищити середню маржу реалізації, диверсифікувати структуру доходів та зміцнити конкурентні позиції підприємства без істотного збільшення виробничих ресурсів.

1. Особливості технології виробництва зернового фітнес-хліба [36]

Фітнес-хліб належить до категорії функціональних харчових продуктів, тому його виробництво передбачає певні технологічні відмінності порівняно з традиційним пшеничним або житнім хлібом. Основною особливістю є використання цільозернового борошна, висівок, сумішей злаків, насіння (льону, гарбуза, соняшника), а також можливе додавання білкових концентратів або клітковини. Це зумовлює підвищену вологоємність тіста та потребує коригування рецептури і режимів замісу.

Технологічний процес передбачає:

- збільшення тривалості замішування тіста для рівномірного розподілу зернових компонентів;
- контроль вологості тіста через високу гігроскопічність висівок;
- використання заквасок або зменшеної кількості пресованих дріжджів;
- більш тривалу ферментацію для формування структури та покращення смакових властивостей;

- коригування температурного режиму випікання з метою забезпечення рівномірного пропікання щільної м'якушки.

Фітнес-хліб, як правило, має більш щільну структуру, підвищений вміст харчових волокон та нижчий глікемічний індекс. Його виробництво не потребує принципово нового обладнання, однак вимагає точного дотримання рецептурних норм і технологічного контролю.

2. Особливості виробництва фасованої продукції [47]

Виробництво фасованої продукції передбачає додатковий етап після охолодження хлібобулочних виробів — їх пакування у споживчу тару. Основною метою фасування є подовження терміну зберігання, зменшення втрат від черствіння та підвищення товарного вигляду продукції.

Технологічні особливості включають:

- охолодження виробів до температури не вище 30 °С перед пакуванням;
- використання поліпропіленових або багат шарових пакувальних матеріалів;
- можливість застосування перфорованої упаковки для запобігання утворенню конденсату;
- маркування із зазначенням складу, харчової цінності та терміну придатності;
- за потреби — використання технології модифікованого газового середовища для подовження терміну зберігання.

Фасування дозволяє збільшити термін реалізації продукції з 24–36 годин (для нефасованого хліба) до 3–5 діб або більше залежно від виду виробу та умов зберігання.

Нами пропонується передбачити фасування таких видів продукції:

- зерновий хліб у нарізці (500–600 г), випускається на підприємстві, проте пакується звичайним способом ;
- фітнес-хліб у нарізці;

Вважаємо, що особливо перспективним є фасування зернового та фітнес-хліба в нарізаному вигляді, оскільки саме цей сегмент орієнтований на споживачів, які цінують зручність, естетичність та інформативність упаковки. Фасована продукція має вищу торговельну націнку та є більш привабливою для реалізації через торговельні мережі.

Реалізація проєкту з виробництва фітнес-хліба та фасування зернового і фітнес-хліба у нарізці має здійснюватися з урахуванням наявного виробничого потенціалу підприємства та фінансових можливостей ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Обраний напрям передбачає не створення нового виробничого підрозділу, а раціональне використання існуючих ресурсів із мінімальними інвестиційними витратами, що забезпечує економічну доцільність заходу.

Першим аспектом є використання наявних виробничих потужностей. Аналіз технічного оснащення підприємства показав, що існуючі хлібопекарські печі, тістомісильні машини та лінії формування виробів дозволяють виготовляти зерновий та фітнес-хліб без необхідності кардинальної модернізації. Виробництво нової продукції здійснюватиметься в межах поточних виробничих змін із перерозподілом обсягів між традиційними та новими видами хліба. Це дозволяє мінімізувати капітальні вкладення та уникнути простою обладнання. Важливо, що технологічна база підприємства вже адаптована до випуску різних видів хлібобулочних виробів, тому розширення асортименту не створює суттєвого навантаження на виробничу інфраструктуру.

Другим аспектом є незначні витрати на переналаштування обладнання. Для виробництва фітнес-хліба необхідним є коригування рецептури та режимів замісу і випікання, однак це не потребує придбання нових печей або тістомісильного устаткування. Основні витрати пов'язані з оновленням технологічних карт, навчанням персоналу та закупівлею додаткових інгредієнтів (висівки, насіння, злакові суміші). Для фасування продукції у нарізці доцільно використати пакувальну машину з функцією нарізання та запаювання в полімерну упаковку.

Якщо на підприємстві вже наявне подібне обладнання або можливе його дооснащення, витрати матимуть характер одноразових інвестицій середнього масштабу. Таким чином, фінансове навантаження на підприємство є помірним і не потребує залучення значних зовнішніх ресурсів.

Третім аспектом реалізації є активне маркетингове просування нової продукції. Оскільки фітнес-хліб та зерновий хліб у нарізці позиціонуються як продукти з підвищеною споживчою цінністю, особливу увагу необхідно приділити формуванню позитивного іміджу та інформуванню споживачів про їх переваги. Доцільним є розміщення інформації про харчову цінність та склад продукції на упаковці, проведення дегустацій у торговельних мережах, використання соціальних мереж та локальної реклами. Наголос має бути зроблений на корисних властивостях (високий вміст клітковини, знижений глікемічний індекс, наявність зернових компонентів), що дозволить сформувати попит серед споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя. Маркетингова підтримка є ключовим чинником успішного впровадження нової лінійки та забезпечення її конкурентоспроможності.

Четвертим важливим аспектом є формування більш високої торговельної націнки на нову продукцію. На відміну від традиційного пшеничного хліба, який належить до товарів масового попиту з невисокою маржинальністю, зерновий та фітнес-хліб можуть реалізовуватися з націнкою на 15–25 % вище середнього рівня. Підвищена ціна обґрунтовується покращеним складом, додатковими технологічними операціями (нарізка, пакування) та позиціонуванням продукції як товару з доданою вартістю. При цьому частка додаткових витрат у структурі собівартості залишається відносно невеликою, що створює умови для зростання валової маржі.

Економічне обґрунтування запровадження нової лінійки продукції передбачає формування прогнозного обсягу виробництва, визначення рецептурного складу продукції та закладання її в програму виробництва

підприємства як окремої асортиментної позиції. В асортиментній номенклатурі продукції підприємства – зерновий хліб був присутній, проте обсяги його становили 25 тон. на рік. Нами пропонується збільшити обсяги виробництва цього хлібного виробу та додатково фасувати його у нарізці. В таблиці 3.7 наведемо розрахунок прогнозного обсягу виробництва нового продукту.

Виробництво планується рівномірно розподілити протягом року. Такий обсяг дозволяє протестувати попит і поступово нарощувати виробництво за умови позитивної динаміки реалізації.

Фасування та нарізка здійснюватимуться для:

- фітнес-хліба (нова продукція);
- зернового хліба у нарізці (500–600 г), який уже присутній у виробничій програмі підприємства.

Для формування собівартості необхідно визначити склад рецептури. Ціни взято станом на момент розрахунку, проте для підприємства вони можуть коригуватися залежно від постачальника та обсягу закупівель. Рецептура виробництва фітнес-хлібу та її калькуляція наведена в таблиці 3.8.

Формування собівартості хлібних виробів здійснюється за статтями витрат, які відображають специфіку технологічного процесу та ресурсне забезпечення виробництва. Для фітнес-хліба та зернового хліба у нарізці структура витрат має комплексний характер і включає як традиційні виробничі складові, так і додаткові витрати, пов'язані з фасуванням продукції.

Витрати на виробництво хлібобулочних виробів на підприємстві формуються з наступних елементів:

1. Сировина та основні матеріали. Це найбільш вагома стаття витрат у структурі собівартості (зазвичай 55–70 %). До неї належать: борошно пшеничне та цільнозернове; зернові добавки (насіння льону, соняшнику, кунжут тощо); висівки; дріжджі; сіль, цукор; олія; вода (як технологічний компонент).

2. Допоміжні матеріали: мийні та санітарні засоби; папір для технологічних потреб; мастильні матеріали; господарський інвентар; витратні матеріали для обслуговування обладнання. Частка цієї статті у структурі собівартості зазвичай становить 2–4 %.

3. Енерговитрати (електроенергія, газ): роботи тістомісильного обладнання; функціонування печей (газ або електроенергія); роботи систем вентиляції та охолодження; експлуатації пакувальних машин. Частка енерговитрат у структурі собівартості становить приблизно 6–10 %, залежно від типу обладнання та цін на енергоносії.

4. Заробітна плата виробничого персоналу: оплата праці пекарів; операторів лінії; працівників, зайнятих на нарізці та фасуванні; нарахування на заробітну плату (ЄСВ). Частка витрат на оплату праці у собівартості хлібобулочних виробів коливається в межах 10–18 %.

5. Амортизація обладнання: хлібопекарських печей; тістомісильного обладнання; формувальних машин; нарізних та пакувальних ліній; допоміжного устаткування. Частка амортизації у структурі собівартості зазвичай становить 3–6 %.

6. Витрати на пакування (плівка, етикетки, маркування) характерні для фасованої продукції і включає: пакувальну плівку або пакети; етикетки; витрати на друк маркування; кліпси або зварювання пакета; групову тару (коробки, стрейч-плівку). Для фасованого хліба ця стаття може становити 5–10 % від загальної собівартості виробу.

7. Витрати на нарізку та фасування: заробітна плата операторів пакувальної лінії; електроенергія пакувального обладнання; амортизація лінії нарізки; витрати на технічне обслуговування пакувального устаткування. У середньому додаткові витрати на нарізку та фасування збільшують собівартість виробу на 5–10 %, що відповідає загальному приросту собівартості фасованої продукції на 10–15 % порівняно з нефасованою.

При розрахунку витрат на виробництво фітнес-хлібу в зв'язку зі схожістю технології виробництва з зерновим хлібом за основу приймемо собівартість його виробництва на підприємстві. За даними звітності собівартість 1 виробу зернового хліба вагою 600 гр. без складного пакування становить 19,25 грн. Використовуючи структуру витрат зернового хлібу за її елементами доцільно розрахувати витрати на виробництво нової продукції відповідно на 1 тону продукції. Отже пропорція визначення співвідношення 1 тони до кількості виробів наступна:

зерновий хліб: 1 тона – 1666 виробів;

фітнес-хліб: 1 тона- 2000 виробів.

Собівартість виробництва 1 тони зернового хліба без складного пакування на підприємстві становить 32070 грн. При планування собівартості виробництва фітнес-хлібу, враховуючи однакову технологію всі витрати за елементами, окрім витрат на сировину – плануються ідентичними по зерновому хлібу. Витрати на сировину становитимуть – 33960 грн на 1 тону продукції ($2000 * 16,98$ грн/од).

Прогнозний рівень виробничих витрат в розрахунку на 1 тону хлібних виробів наведена в таблиці 3.9.

Наведені розрахунки відображають структуру та величину витрат на виробництво і фасування зернового та фітнес-хліба в розрахунку на 1 тону продукції. У структурі виробничих витрат домінуючою статтею для обох видів продукції є сировина та основні матеріали, саме ця стаття формує основну різницю в собівартості між видами продукції.

Загальні витрати на виробництво 1 тонни зернового хліба становлять 32070,00 грн, тоді як для фітнес-хліба — 45184,50 грн. Додаткові витрати на пакування та маркування (7 %) і нарізку та фасування (4 %) збільшують повну собівартість до 35597,70 грн для зернового хліба та до 50154,80 грн для фітнес-хліба.

У межах обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» запропоновано розширення асортименту продукції шляхом виробництва зернового хліба (600 г) та фітнес-хліба (500 г). Доцільність упровадження нових позицій підтверджується економічними розрахунками, наведеними в табл. 3.12, що відображає прогнозні обсяги виробництва, витрати, цінові параметри та очікувані фінансові результати.

Згідно з розрахунками, плановий обсяг виробництва зернового хліба становить 75 т, що відповідає 125 тис. одиниць продукції, тоді як фітнес-хліба — 50 т або 100 тис. одиниць. Отже, проектом заплановано збільшення обсягу виробництва зернового хліба, що пояснюється ширшим споживчим сегментом та стабільним попитом на традиційні зернові вироби.

Витрати на виробництво 1 тонни продукції істотно різняться: для зернового хліба вони становлять 35597,7 грн, тоді як для фітнес-хліба — 50154,8 грн. Вища собівартість фітнес-хліба зумовлена використанням дорожчої сировини (насіння, висівки, злакові добавки), а також більш складною рецептурою. Відповідно, виробничі витрати у грошовому вираженні складають 2669,83 тис. грн для зернового та 2507,74 тис. грн для фітнес-хліба.

Собівартість одиниці виробу становить 21,37 грн для зернового хліба і 25,08 грн — для фітнес-хліба. За запланованого рівня прибутковості 30% і 35% відповідно ціна виробника визначена на рівні 27,78 грн та 33,85 грн за одиницю. Вища рентабельність фітнес-хліба компенсує його більшу собівартість і формує привабливіший рівень маржинального доходу. Слід зазначити, що виручка від реалізації прогнозується на рівні 3472,16 тис. грн для зернового хліба та 3385,45 тис. грн для фітнес-хліба.

Очікуваний прибуток становить 802,34 тис. грн для зернового хліба та 877,71 тис. грн для фітнес-хліба. Таким чином, більш високий рівень рентабельності дозволяє фітнес-напрямку забезпечити більший абсолютний фінансовий результат навіть за нижчого обсягу виробництва.

Продовжуючи обґрунтування доцільності розширення асортименту продукції ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», доцільно узагальнити вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства в цілому. Якщо в табл. 3.12 було доведено економічну ефективність виробництва зернового та фітнес-хліба на рівні окремих продуктів, то в табл. 3.11 відображено інтегральний ефект від упровадження проєкту в ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», порівняно з показниками 2024 року.

Відповідно до розрахунків проектних показників чистий дохід від реалізації зростає з 45269,00 тис. грн у 2024 році до 50178,36 тис. грн у проектному періоді. Приріст доходу становить 4909,36 тис. грн, або 10,84 %. Таке зростання зумовлене збільшення обсягів виробництва та реалізації зернового хліба (приріст виручки на 1523,91 тис. грн), та впровадженням нового виду продукції — фітнес-хліба, який формує додатково 3385,45 тис. грн доходу.

Собівартість реалізованої продукції зростає з 41378,00 тис. грн до 44823,79 тис. грн, тобто на 3 445,79 тис. грн (8,33 %). Підвищення витрат є закономірним наслідком збільшення обсягів виробництва та освоєння нового виду продукції. Водночас темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення ефективності діяльності.

Валовий прибуток збільшується з 3891,00 тис. грн до 5354,57 тис. грн, або на 37,61 %. Така динаміка є позитивною та підтверджує, що проєкт формує додаткову маржинальність. Чистий прибуток також демонструє суттєве зростання — з 3190,60 тис. грн до 4390,75 тис. грн. Абсолютний приріст становить 1200,15 тис. грн, або 37,62 %, що характеризує проєкт як фінансово привабливий.

Показники рентабельності підтверджують позитивну тенденцію. Рентабельність діяльності зростає з 7,05 % до 9,80 %, тобто на 2,75 відсоткових пункти. Це свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства та зростання віддачі від операційної діяльності.

Особливо важливим є підвищення рентабельності окремих видів продукції: зерновий хлібу - з 12,50 % до 30,00 %, а фітнес-хліб забезпечує рентабельність планується на рівні 35,00 %. Це підтверджує доцільність орієнтації на продукцію з вищою доданою вартістю.

Отже, узагальнені результати свідчать, що реалізація проєкту розширення асортименту забезпечує зростання доходів, прибутку та рентабельності діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Позитивна динаміка ключових фінансово-економічних показників підтверджує стратегічну доцільність впровадження нових видів хлібобулочної продукції та посилення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку.

Висновки до 3 розділу.

Результати проведених досліджень та аналітичних узагальнень засвідчують наявність реальних внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за рахунок удосконалення управління персоналом та оптимізації асортиментної політики. Запропонована система КРІ формує прозорий механізм оцінювання результатів праці, забезпечує прямий зв'язок між індивідуальним внеском працівників і рівнем їх матеріального стимулювання, а також створює передумови для зростання продуктивності без збільшення чисельності персоналу. Розрахунки підтверджують, що навіть за помірною сценарію підвищення продуктивності праці на 8% підприємство отримує додатковий економічний ефект у межах 500,7–745,6 тис. грн на рік, що свідчить про доцільність інвестування у мотиваційні механізми.

Поряд із цим, розширення асортименту за рахунок впровадження фітнес-хліба та збільшення обсягів виробництва і фасування зернового хліба забезпечує перехід до стратегії підвищення маржинальності продукції. Формування нової товарної лінійки з вищою доданою вартістю дозволяє збільшити чистий дохід від

реалізації на 10,84 %, забезпечити приріст валового прибутку на 37,61 % та підвищити рентабельність діяльності з 7,05 % до 9,80 %. При цьому темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що підтверджує підвищення загальної результативності господарювання.

Сукупний вплив запропонованих заходів характеризується зміцненням фінансової стійкості підприємства, зростанням прибутковості та підвищенням конкурентоспроможності на регіональному ринку. Раціональне використання наявного виробничого потенціалу, помірний обсяг інвестицій та орієнтація на продукцію з підвищеною споживчою цінністю створюють передумови для стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування галузі.

ВИСНОВКИ

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку продовольчих товарів, зростання витрат на сировину та енергоносії зумовлюють необхідність системного перегляду підходів до управління ефективністю діяльності підприємств харчової промисловості. За таких умов ключовим чинником стабільності виступає не лише обсяг виробництва, а здатність підприємства забезпечувати зростання прибутковості за рахунок раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та формування конкурентоспроможної асортиментної політики.

Проведене дослідження було спрямоване на обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» в сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості. В умовах посилення конкуренції, зростання витрат на енергоносії та сировину, а також змін споживчих переваг питання формування стійкої моделі розвитку набуває особливої актуальності. Отримані результати дозволили комплексно оцінити фінансово-економічний стан підприємства, виявити проблемні аспекти та сформулювати практично орієнтовані пропозиції щодо підвищення результативності його діяльності.

Теоретико-методологічний аналіз показав, що ефективність діяльності підприємства є багатокомпонентною категорією, яка відображає співвідношення отриманих результатів та використаних ресурсів. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та оцінюється системою фінансово-економічних показників, що характеризують рентабельність, оборотність, продуктивність праці, ліквідність та фінансову стійкість. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати методичну базу для проведення аналітичного дослідження діяльності підприємства.

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки засвідчив скорочення обсягів реалізації у натуральному виразі, нестійку динаміку показників рентабельності та зниження оборотності оборотних активів. Водночас підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності та зростанням власного капіталу, що свідчить про збереження фінансової стійкості. Структурний аналіз активів показав зростання частки оборотних активів, зокрема запасів і дебіторської заборгованості, що впливає на уповільнення обороту капіталу. Показники використання персоналу продемонстрували зниження продуктивності праці, що обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації та управління трудовими ресурсами.

У результаті проведених розрахунків визначено, що ключовими резервами підвищення ефективності є зростання продуктивності праці, оптимізація структури асортименту та підвищення маржинальності продукції. Запропоновано впровадження системи КРІ для персоналу, що передбачає прив'язку змінної частини оплати праці до досягнення конкретних виробничих та фінансових показників. Моделювання сценарію підвищення продуктивності праці на 8 % демонструє зростання продуктивності до 765,36 тис. грн на одного працівника та збільшення чистого доходу до 48 983,3 тис. грн. Абсолютний приріст доходу становить 3628,4 тис. грн. За умови збереження рентабельності 7,7 % додатковий прибуток складає 255,8 тис. грн. Додатковий ефект від зменшення втрат від браку на 0,5–1 % формує 244,9–489,8 тис. грн. Сукупний економічний результат перебуває у межах 500,7–745,6 тис. грн щорічно, що підтверджує доцільність формування преміального фонду в розмірі 10–15 % фонду оплати праці

Другим стратегічним напрямом визначено розширення асортименту за рахунок впровадження фітнес-хліба та фасованої продукції (зернового та фітнес-хліба у нарізці). Економічні розрахунки показали, що при запланованих обсягах виробництва нова продукція забезпечує вищий рівень прибутковості порівняно з

традиційними видами хліба. Значний резерв зростання пов'язаний зі зміною структури асортименту та переходом до стратегії підвищення маржинальності. Заплановане виробництво 75 тонн зернового хліба та 50 тонн фітнес-хліба дозволяє сформувати додаткову виручку 3472,16 тис. грн і 3385,45 тис. грн відповідно. Очікуваний прибуток становить 802,34 тис. грн за зерновим хлібом та 877,71 тис. грн за фітнес-продукцією. Рентабельність продукції зростає до 30 % і 35 %, що перевищує середній показник по підприємству.

Інтегральний вплив запропонованих заходів відображається у зростанні чистого доходу з 45269,00 тис. грн до 50178,36 тис. грн, тобто на 4909,36 тис. грн або 10,84 %. Валовий прибуток збільшується з 3891,00 тис. грн до 5354,57 тис. грн, що становить приріст 1463,57 тис. грн або 37,61 %. Чистий прибуток зростає з 3190,60 тис. грн до 4390,75 тис. грн, тобто на 1200,15 тис. грн або 37,62 %. Рентабельність діяльності підвищується з 7,05 % до 9,80 %, що свідчить про покращення фінансової віддачі використаних ресурсів.

Важливою характеристикою запропонованих заходів є їх комплексність. Поєднання інструментів мотиваційного стимулювання персоналу з розширенням асортименту продукції дозволяє одночасно впливати на продуктивність праці, структуру витрат і дохідну частину. Підвищення виробітку без збільшення чисельності персоналу, скорочення втрат від браку, оптимізація зарплатомісткості та формування продукції з вищою доданою вартістю створюють синергетичний ефект.

Реалізація запропонованих управлінських рішень не потребує суттєвого розширення виробничих потужностей, що знижує інвестиційні ризики. Підприємство отримує можливість зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку, підвищити фінансову стійкість та сформувати підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Зовнішнє середовище діяльності підприємств. Економіка: проблеми, тенденції та перспективи розвитку. 2019. № 1. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No1/11.pdf>
2. Баглаєва Н. С., Суховеєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства. 2020. Вип. 2. С. 98–101.
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент підприємства. Львів : Вид-во ЛНУ, 2021. 328 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Blank_fin_management.pdf
4. Брагіна О. С., Стельмащук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами. Economic Journal (Odessa Polytechnic University). 2023. № 2 (24). С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.3>.
5. Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. Конкуентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3 (37). DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030101>.
6. Гарафонова О. І. Управління ефективністю діяльності компанії. Економічні студії. 2022. № 3 (37). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>.
7. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 85 с.
8. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. № 38. С. 248–252.
9. Гринкевич С.С. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. Львівська політехніка. 2023. №10. 6 с.
10. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування

стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 334–340.

11. Державна служба статистики України : офіц. вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки). 2023. № 2. С. 130–139. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139>.

13. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Інноваційний потенціал соціального підприємництва в контексті воєнного стану та сталого розвитку. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки). 2025. № 2 (55). С. 131–140. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/19431>

14. Зигрій О. В. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності підприємств переробної промисловості. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, [б. р.]. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c47699e8-cf9f-4ffe-88b2-dc263898e696/content>

15. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.

16. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.

17. Лігоненко Л. І. Ефективність діяльності підприємства: теорія та методологія. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 60–73. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35691>.

18. Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька К. Ф. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>.

19. Маслюк О.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Фінанси і кредит. 2017. № 1. С. 57-61.

20. Мельник О. М., Виздрик В. С. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 3. С. 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_12.

21. Моделі факторного аналізу: види, методи та приклади застосування у фінансах. Finacademy.net : вебсайт. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/modeli-faktornogo-analizu>

22. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.

23. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Київський національний економічний університет. 2015. 5 с.

24. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2000. 528 с. URL: <https://lib.kname.edu.ua/handle/123456789/57584> (дата звернення: 17.02.2026).

25. Почерніна Н. В. Використання технологій в економіці України: практичні аспекти теорії флуктуацій. Інтелект XXI. 2022. № 3. С. 69–72. DOI: 10.32782/2415-8801/2022-3.12.

26. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / О. В. Собкевич та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>.

27. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / О. В. Собкевич та ін. ; за загальн.

- ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>.
28. Процес розробки нового продукту, URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>
29. Селіверстова Л. С., Скрипник О. В. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. С. М. Безручченка. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 274 с.
30. Сиротюк Г. В., Болтянська Л. О. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2024. № 31. С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-1>.
31. Сиротюк Г. В., Янковська К. С., Болтянська Л. О. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент адаптації до викликів зеленої економіки. Аграрна економіка. 2025. Т. 18, № 1–2. С. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.113>.
32. Сініговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/48793678-b70f-49ae-a609-78f0c3c92f3e/content>
33. Таранич О.В., Бурківська Т.О. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №69. 7с.
34. Тарасенко Л. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис. Журнал Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Економіка і право. 2019. № 2. С. 135–140. URL: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7418>
35. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2023. № 3 (49). С. 169–178. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023->

[49-169-177](#).

36. Технологія приготування хліба [Електронний ресурс]. URL: <https://buklib.net/books/24469/>
37. Тимчук С., Нещадим Л., Поворознюк І. Ефективність ланцюга постачання в готельно-ресторанній галузі: оптимізація товарознавчих процесів та вплив на стратегії управління. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-22>.
38. Трусова Н. В., Гривківська О. В., Болтянська Л. О. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємництва на сільських територіях. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / за ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2022. № 2 (46). С. 135–143. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2022-46-136-142>.
39. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес–навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
40. Шевченко Н., Гнатенко Є., Гнатенко І. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства: сучасні тренди та виклики. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>.
41. Шубалий О. М. Управління соціальною ефективністю підприємства. Львів : ЛНТУ, 2020. 184 с. URL: <https://dspace.lntu.edu.ua/handle/123456789/20145>
42. Як аграрний сектор регіону переживає повномасштабну війну. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/66210/yak-agrarniy-sektor-regionu-perezhivaje-povnomasshtabnu-viynu.html>.
43. Ahmad A. K. E-Learning: An implication of COVID-19 pandemic for the teaching and learning of Arabic and Islamic Studies in Ogun State’s tertiary institutions. International Journal of Social Learning. 2022. Vol. 2, No. 2. P. 217–234. DOI: <https://doi.org/10.47134/ijsl.v2i2.115>.
44. Kovalenko D., Tarasov S., Strunhar A., Boltianska L., Antonenko K. Charting

paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil. *African Journal of Applied Research*. 2024. Vol. 10(1). P. 481–494. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644>.

45. Kryvobok K. V. Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidprijemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyscha. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vol. 14. P. 412–420.

46. Kryvovyzyuk I. et al. Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2023. Vol. 32(1). P. 3–17.

47. Selvam P. Bread packaging techniques and trends. *Foods*. 2022. Vol. 11, Issue 24. Article 4030. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9795822/>

48. Yemelyanov O. et al. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Науковий вісник «Полісся»*. 2018. № 2 (14). С. 141–149.

49. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. 2016. № 3. P. 128–137.

50. Zhou J., Kuang M. Digital transformation, dynamic capabilities, and aggressive corporate strategy. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 104. 104603. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104603.