

**Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"**

**Навчально-науковий Інститут економіки  
Фінансово-економічний факультет**

**Кафедра економічного аналізу і фінансів**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи  
ступеню бакалавр

здобувача **Бережної Анастасії Віталіївни**

(ПІБ)

академічної групи **072-21-1 (денна форма навчання)**

(шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа та страхування**

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми **«Фінанси, банківська справа та страхування»**

на тему **«Фінансово-господарська діяльність підприємства та напрями її  
удосконалення (на прикладі ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»)»**

| Керівники                 | Прізвище,<br>ініціали | Оцінка за шкалою |               | Підпис |
|---------------------------|-----------------------|------------------|---------------|--------|
|                           |                       | рейтинговою      | інституційною |        |
| Кваліфікаційної<br>роботи | доц.<br>Дереза В.М.   |                  |               |        |
| Рецензент                 | Щвець В.О.            |                  |               |        |
| Нормоконтролер            | Федорова О.Г.         |                  |               |        |

Дніпро  
2025

**Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри

**економічного аналізу і фінансів**

(повна назва)

**О.В. УСАТЕНКО**

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеню бакалавр**

здобувачу **Бережній Анастасії Віталіївні** академічної групи **072-21-1**  
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа та страхування**  
(код і назва спеціальності)

на тему: **«Фінансово-господарська діяльність підприємства та напрями її  
удосконалення (на прикладі ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»)»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **01.05.2025.№330-с**

| Розділ                   | Зміст   | Термін<br>виконання       |
|--------------------------|---|---------------------------|
| ВСТУП                    | Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи | 05.05.2025-<br>06.05.2025 |
| Розділ 1                 | Теоретико-методичні основи фінансово-господарської діяльності підприємства  | 07.05.2025-<br>13.05.2025 |
| Розділ 2                 | Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»   | 14.05.2025-<br>20.05.2025 |
| Розділ 3                 | Напрями удосконалення фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»  | 21.05.2025-<br>27.05.2025 |
| ВИСНОВКИ                 | Підбито підсумки дослідження та сформульовано висновки та пропозиції  | 28.05.2025-<br>29.05.2025 |
| Демонстраційний матеріал | Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту  | 30.05.2025-<br>01.06.2025 |

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**В.М.Дереза**

(прізвище, ініціали)

**Дата видачі завдання 21.04.2025 р.**

**Дата подання до екзаменаційної комісії 02.06.2025 р.**

**Завдання прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**А.В.Бережна**

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

*Бережна А.В.* – Фінансово-господарська діяльність підприємства та напрями її удосконалення (на прикладі ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретико-методологічних основ отримання комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності та визначення напрямів її удосконалення.

У першому розділі розглянуто сутність змісту фінансово-господарської діяльності, особливості організації та оцінки фінансового стану, визначено місце та роль фінансових ресурсів у діяльності господарюючого суб'єкта.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено принцип діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ», організаційну та виробничу структури підприємства, проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи впроваджено систему моніторингу як напряму поліпшення комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, розроблено стратегію розширення господарської діяльності підприємства за рахунок диверсифікації продукції

Результати дослідження можуть бути використані на підприємстві ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» з метою підвищення результативності фінансово-господарської діяльності в перспективі.

**ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, РЕСУРСИ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС.**

## ABSTRACT

*Berezhna A.V.* – Financial and economic activity of an enterprise and directions for its improvement (based on the example of LLC"AGRO-NIKOPOL").

– Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 072 Finance, Banking and Insurance. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The introduction justifies the relevance of the topic, formulates the goals and objectives, object and subject of the research.

The introduction substantiates the relevance of the topic, formulates goals and objectives, object and subject of research, determines the theoretical and practical significance of the work.

In the first chapter, the essence of the content of financial and economic activity, features of the organization and assessment of the financial state of the business entity is determined, the place and role of financial resources in the business entity's activity is investigated.

The second section of the qualification work examines the principle of operation of AGRO-NIKOPOL LLC, the organizational and production structure of the enterprise, and an analysis of the financial and economic activities of the enterprise is conducted.

In the third section of the qualification work, a monitoring system was developed as a way of improving the comprehensive assessment of the financial and economic activity of the enterprise, and a strategy for expanding the economic activity of the enterprise due to product diversification was determined

The results of the study can be used by AGRO-NIKOPOL LLC to increase the effectiveness of financial and economic activities in the future.

FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY, ENTERPRISE, STRATEGY,  
FINANCIAL ANALYSIS, RESOURCES, BUSINESS PROCESS.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ<br>ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВА                         | 9  |
| 1.1. Економічна сутність оцінки фінансово-господарської<br>діяльності підприємства  | 9  |
| 1.2. Особливості комплексної оцінки фінансово-господарської<br>діяльності підприємства                                    | 14 |
| 1.3. Методичні підходи до комплексного аналізу фінансово-<br>господарської діяльності підприємства                        | 22 |
| Висновки до розділу 1   | 29 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»  | 31 |
| 2.1. Організаційно-виробнича характеристика підприємства  | 31 |
| 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства  | 33 |
| 2.3. Оцінка фінансових коефіцієнтів підприємства  | 36 |
| 2.4. Оцінка ефективності використання основних засобів<br>підприємства  | 43 |
| Висновки до розділу 2   | 46 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-<br>ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»                                | 48 |
| 3.1. Впровадження системи моніторингу як напрямку<br>поліпшення оцінки фінансово-господарської діяльності<br>підприємства | 48 |
| 3.2. Збільшення доходу підприємства за рахунок диверсифікації<br>продукції  | 61 |
| 3.3. Вплив запропонованих заходів на результати фінансово-<br>господарської діяльності підприємства                       | 66 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Висновки до розділу 3      | 72 |
| ВИСНОВКИ                   | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 78 |
| ДОДАТКИ                    | 82 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Основною проблемою, перешкоджаючою ефективному розвитку промислової галузі, є відсутність системи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності, яка б допомагала керівництву підприємства своєчасно виявляти недоліки та приймати правильні управлінські рішення задля стабілізації фінансово-господарської діяльності підприємства. Саме тому, все більшої актуальності набуває дослідження інструментарію комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності, що сприяє стабільному розвитку підприємства й підвищенню стійкості позицій на ринку.

**Предмет дослідження** – науково-теоретичні та прикладні методи комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес оцінки поточних результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

**Мета кваліфікаційної роботи** – обґрунтування теоретико-методологічних основ отримання комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності та визначення напрямів її удосконалення.

Мета дослідження визначила необхідність постановки та вирішення теоретичних та практичних завдань:

- дослідити теоретичні та методичні основи оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства;
- надати теоретичне визначення поняття «фінансово-господарська діяльність», що є у зарубіжній та вітчизняній літературі;
- розглянути методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- оцінити фінансовий стан підприємства;

– розробити та впровадити систему моніторингу як напряму поліпшення комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства;

– розробити стратегію розширення господарської діяльності підприємства за рахунок диверсифікації продукції.

**Методи дослідження.** В роботі було використано такі методи: метод аналізу і синтезу; графічний метод –представлення даних у вигляді графіків, методи бізнес-аналізу – моделювання бізнес-процесів, інструменти візуалізації, статистичні методи – для підготовки вхідної економічної інформації.

**Інформаційна база дослідження** склали законодавчі та нормативні акти України, аналітичні огляди наукової літератури, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства.

**Прикладна цінність роботи** полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Оприлюдненні на Міжнародній конференції для студентів та молодих науковців «Ринок фінансових інновацій та безробіття ЄС: тенденції, виклики та перспективи» 23-24 квітня 2025 року.

**Особистий внесок** полягає у використанні пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Мета та завдання дослідження визначили структуру кваліфікаційної роботи, яка викладена на 93 сторінках, містить 13 таблиць, 16 рисунків, літературних джерел 32 та 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

У сучасних умовах значно збільшується роль фінансового стану у функціонуванні підприємств у системі господарювання, оскільки від рівня його фінансового становища залежить успіх діяльності суб'єкта господарювання. Тому, в даний час, робота всіх суб'єктів господарювання ведеться об'єктами ринкових відносин, які зацікавлені у підсумках його праці.

Важливим інструментом, який представляє вдале та стабільне функціонування суб'єктів господарювання на ринку є аналіз фінансового становища компаній. Цей аналіз допомагає виявити та ліквідувати дефекти у фінансово-господарській діяльності, а також заздалегідь застерігати та долати фінансові спади та багато іншого. Іншими словами, сучасні підприємства активно намагаються спрогнозувати свою діяльність у майбутньому для того, щоб зробити її найкращою, адже саме від хорошого фінансового стану залежить ефективність роботи підприємств, а також забезпечення реалізації фінансових потреб усіх членів фінансово-господарської діяльності.

Сутність оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства полягає у вивченні, аналізі та оцінюванні ключових показників, які характеризують ефективність фінансових результатів. До основних аспектів сутності комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності можна віднести:

##### 1. Комплексний аналіз фінансових показників:

– вивчення таких показників, як рентабельність, ліквідність, оборотність капіталу, структура активів і пасивів;

– визначення фінансової стійкості та здатності підприємства виконувати свої зобов'язання.

## 2. Ефективність використання ресурсів:

– аналіз операційної діяльності, що показує, як ефективно підприємство використовує свої ресурси.

## 3. Діагностика проблем і ризиків:

– виявлення фінансових та господарських ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства;

– формування заходів для усунення слабких сторін у фінансово-господарській діяльності.

## 4. Планування та стратегія:

– визначення можливостей для розвитку підприємства, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності;

– розробка фінансових стратегій на основі отриманих результатів.

## 5. Прийняття управлінських рішень:

– оцінка результатів діяльності надає керівництву базу для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства забезпечує прозорість діяльності підприємства для внутрішніх та зовнішніх користувачів, допомагає підвищити фінансову ефективність і стійкість підприємства в конкурентному середовищі та сприяє запобіганню кризовим ситуаціям і забезпеченню стабільного розвитку. Таким чином, оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства є невід'ємною частиною управління підприємством, спрямованою на забезпечення його довгострокової ефективності та стабільності.

Поняття терміну «фінансово-господарська діяльність» в українській та зарубіжній науковій літературі має подібне розуміння, але може мати різні акценти залежно від контексту. Для уточнення категорії «фінансово-господарська діяльність» було розглянуто еволюцію поглядів на зміст цього

поняття в науковій літературі, а також досліджено різні методологічні підходи зарубіжних та вітчизняних учених (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення категорії «фінансово-господарська діяльність» у зарубіжній та вітчизняній літературі

| Автори  | Характеристика   |
|---|--|
| Robert N. Anthony та David F. Hawkins [28]                    | Автори праць з аналізу фінансово-господарської діяльності, зокрема у підручнику «Accounting: Text and Cases». Зосереджується на оцінці ефективності діяльності, фінансових результатах та конкурентоспроможності.        |
| Stephen A. Ross, Randolph Westerfield & Jeffrey F. Jaffe [25] | Автори книги «Corporate Finance», яка надає глибокий аналіз фінансового менеджменту та його застосування в сучасних умовах. Охоплюють теми оцінки вартості, управління ризиками та стратегічного фінансового планування. |
| Michael Porter [31]   | Більше відомий своїми роботами з конкурентної стратегії, але його праці також аналізують, як фінансова діяльність впливає на конкурентоспроможність підприємства.  |
| С. М. Давидчук [9]  | Аналізує особливості управління фінансовими ресурсами та роль фінансового менеджменту в забезпеченні ефективності та стабільності діяльності підприємств.  |
| О. В. Клименко та А. М. Брезіцька [19]                        | Досліджують управління фінансово-господарською діяльністю підприємств, акцентуючи увагу на сучасних методах та інструментах. Розглядають питання підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.          |
| О. В. Кнейслер [18]   | Автор підручника «Фінансовий менеджмент», який охоплює різні аспекти фінансово-господарської діяльності компаній.  |
| С. Ф. Покропивний [11]  | Автор робіт у сфері економіки підприємства, що охоплюють господарську діяльність і фінансове планування.   |
| Н. В. Шевченко та С. І. Мельник [6]                           | Автори навчального посібника «Фінансовий менеджмент», який висвітлює сучасні підходи до управління фінансами підприємств.  |

Дослідивши різноманітні бачення вчених та узагальнивши їх бачимо, що автори заклали теоретичні та практичні основи для дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств як у локальному, так і в міжнародному контексті. Їх розробки мають велике значення для розвитку теорії та практики фінансово-господарської діяльності підприємств, пропонуючи сучасні підходи та інструменти для підвищення ефективності управління фінансами.

Узагальнюючи трактування понять, дані сучасними вченими-економістами, можна сформулювати таке визначення: фінансово-господарська діяльність – це економічна категорія, що характеризує забезпеченість господарюючого суб'єкта фінансовими ресурсами, необхідні його стабільного функціонування та розвитку, доцільність їх розміщення,

інтенсивність і ефективність використання, і навіть стійкість становища над ринком.

Необхідно відзначити, що у зарубіжних джерелах поняття «фінансово-господарська діяльність» аналогічне, але більш часто вживаються специфічні терміни, такі як:

- financial and economic performance (фінансово-економічна діяльність);
- business operations (господарські операції);
- corporate finance activities (корпоративно-фінансова діяльність).

Щоб розглянути суть категорії «фінансово-господарська діяльність» більш широко, необхідно відмітити її характерні особливості. Коли мова йде про, фінансово-господарську діяльність важливо розуміти, що це показник фінансового результату, який відображає різницю між доходами і витратами підприємства за певний період часу.

Розглянемо деякі особливості фінансово-господарської діяльності:

- оцінка ефективності діяльності – аналіз дозволяє визначити рівень рентабельності, прибутковості та продуктивності підприємства;
- прийняття управлінських рішень – надання актуальної інформації для розробки стратегій, оптимізації витрат та планування розвитку;
- виявлення ризиків – оцінка фінансових показників допомагає вчасно виявити слабкі місця, які можуть негативно вплинути на стабільність підприємства;
- забезпечення інвестиційної привабливості – інвестори та кредитори орієнтуються на фінансову звітність для оцінки надійності підприємства.

Отже, така характеристика сприяє стабільному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

В українських джерелах термін «фінансово-господарська діяльність» зазвичай розглядається як:

- операційна, фінансова та інвестиційна діяльність, спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та його розвитку;

– елемент управління підприємством, який включає контроль, аналіз і планування фінансових потоків та ресурсів.

Функціонально-організаційна структура проведення комплексного фінансового аналізу суб'єкту господарювання показана на рис.1.1.

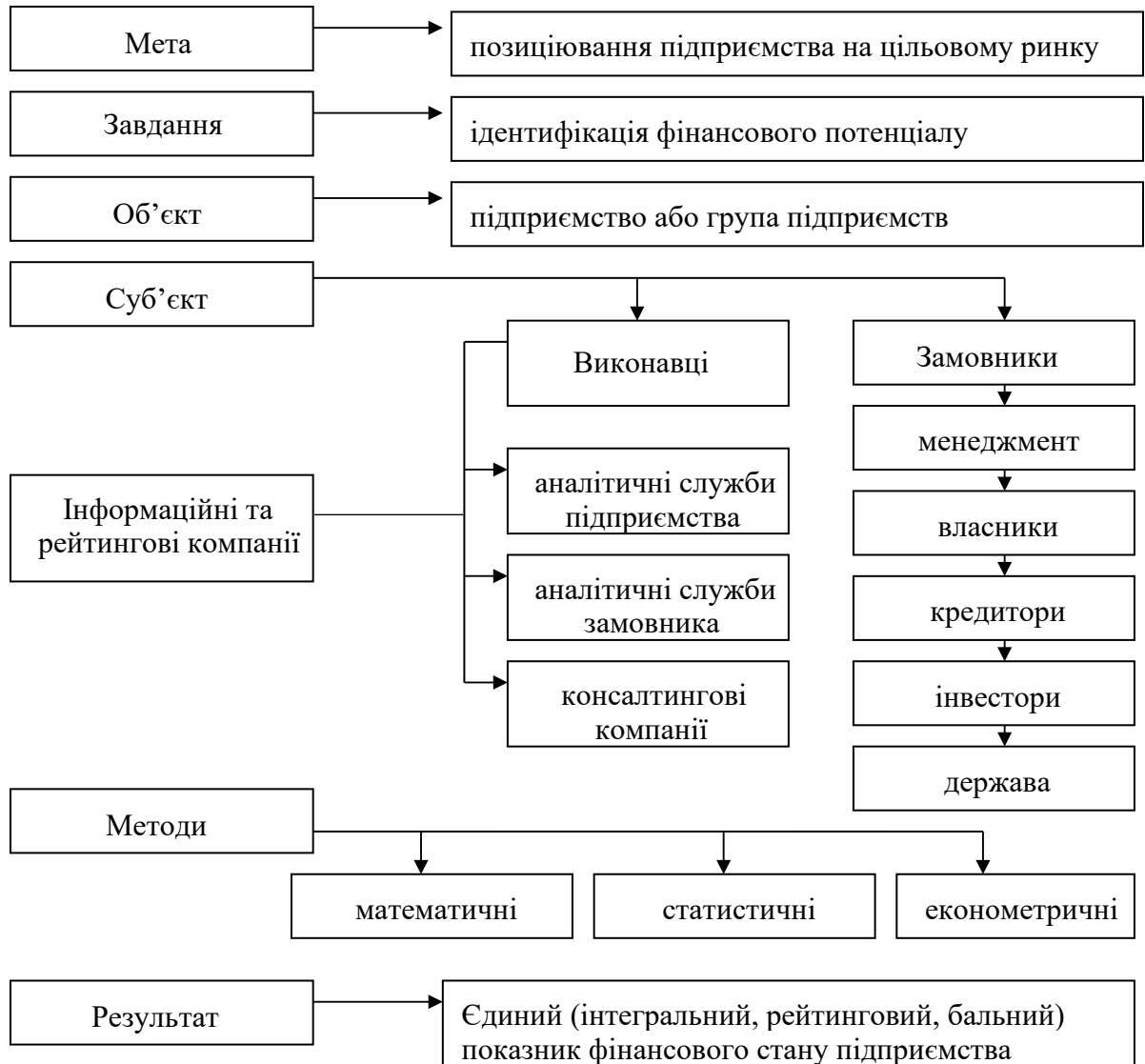


Рис. 1.1 – Функціонально-організаційна структура проведення комплексного фінансового аналізу суб'єкту господарювання

Проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності дає змогу визначити ефективність фінансових і економічних процесів, що забезпечують досягнення мети підприємства, включаючи управління фінансовими ресурсами, прибутковістю, витратами та інвестиціями.

## 1.2. Особливості комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства – це процес всебічного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства з метою визначення ефективності його діяльності, виявлення слабких місць і розробки заходів для покращення фінансових показників. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну картину про стан підприємства та приймати обґрунтовані рішення для його розвитку. Принципи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства визначають основні підходи та методи, на яких базується весь процес аналізу.

Узагальнені принципи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства показані на рис.1.2.

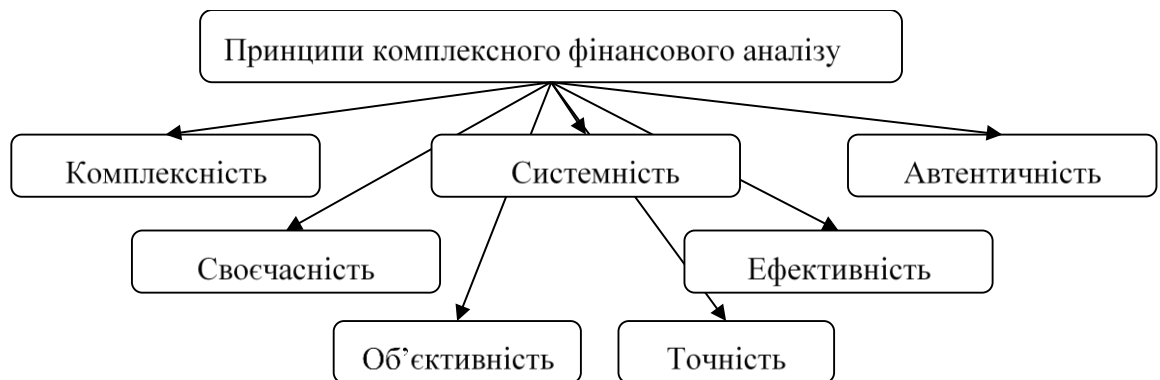


Рис. 1.2 – Принципи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

Охарактеризуємо кожний з наведених на рис. 1.2 принципів комплексного фінансового аналізу:

– комплексність – передбачає, що оцінка має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства: фінансові результати, управлінські, виробничі та інші фактори. Такий підхід дозволяє отримати цілісну картину фінансового стану підприємства;

системність – оцінка фінансово-господарської діяльності повинна бути здійснена через систему взаємопов'язаних показників, що відображають не лише поточний стан, а й динаміку змін на підприємстві та вчасно виявляти проблеми і можливості;

– об'єктивність – дані для оцінки мають бути достовірними і об'єктивними, щоб уникнути спотворень у результаті;

– автентичність – дає можливість робити прогнози на основі зібраних достовірних даних для планування майбутньої діяльності;

– точність – дотримання вимог до проведення фінансового аналізу, реальність фактичних даних;

– своєчасність – при оцінці потрібно враховувати фінансові, економічні, правові та інші види ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства;

– ефективність – проводити аналіз фінансових показників, що визначають, як ефективно підприємство використовує свої матеріальні, трудові та фінансові ресурси для досягнення результатів, здійснювати оцінку грошових потоків підприємства, здатність покривати свої витрати та генерувати прибуток від операційної діяльності.

Ці принципи допомагають забезпечити комплексне і ефективне управління фінансами підприємства.

Ключовим фактором, який впливає на оцінку ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є фінансові ресурси. Їхній вплив можна розглянути з декількох аспектів:

#### 1. Достатність фінансових ресурсів:

– позитивний вплив – дозволяє підприємству забезпечувати безперебійну діяльність, інвестувати в розвиток, виконувати зобов'язання перед кредиторами та працівниками;

– негативний вплив – дефіцит фінансових ресурсів може спричинити затримки у виконанні зобов'язань, підвищення витрат на залучення додаткового капіталу (позики), а також негативно впливати на репутацію підприємства.

## 2. Структура фінансових ресурсів:

- баланс між власними та залученими коштами є важливим критерієм;
- висока частка власних ресурсів забезпечує фінансову стійкість і знижує ризик банкрутства;
- висока частка залучених ресурсів може свідчити про залежність від кредиторів і підвищувати фінансові ризики, але в деяких випадках (наприклад, при низькій вартості кредитів) може сприяти зростанню рентабельності.

## 3. Ефективність використання ресурсів:

- важливо оцінювати, як підприємство використовує свої фінансові ресурси:
- коефіцієнт рентабельності показує, наскільки ефективно генеруються прибутки з інвестованих коштів;
- оборотність активів свідчить про те, як швидко фінансові ресурси трансформуються у виручку.

## 4. Ліквідність і платоспроможність:

- наявність ліквідних фінансових ресурсів забезпечує своєчасність виконання короткострокових зобов'язань. Показники ліквідності (коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності) є критеріями оцінки фінансової стійкості.

Ряд дослідників у сфері управління фінансами дотримуються погляду, за якою управління фінансовими ресурсами підприємства є система, інша частина авторів розглядає це поняття як процес, за допомогою якого здійснюється вплив на величину капіталу підприємства.

На думку Т. Г. Бень, управління фінансовими ресурсами - це процес ефективного використання фінансових ресурсів організації з метою забезпечення її стабільного функціонування [3]. У працях А. П. Кущик управління фінансовими ресурсами підприємства є процес забезпечення своєчасного надходження грошових коштів, їх ефективне використання для покриття поточних витрат і досягнення підприємницьких цілей [16].

На підставі вищевикладеного, представлено організаційну структуру управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Організаційна структура управління фінансовими ресурсами для підприємства

Як видно з рис. 1.3, коло обов'язків вищого рівня управління фінансовими ресурсами підприємства включає стратегічне управління, тобто, розробку та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства. До них належать забезпечення стабільно високих темпів економічного розвитку підприємства, зміцнення конкурентної позиції над ринком, зниження витрат, пов'язаних з виробничою діяльністю, досягнення високих фінансових показників.

Узагальнивши дослідження низки авторів, бачимо, що управління фінансовими ресурсами підприємства є однією з важливих і ключових

підсистем фінансового управління і включає такі основні елементи, як суб'єкти управління, об'єкти, принципи, методи управління, інструменти, а також керуючу та керовану підсистеми.

Діяльність середнього рівня організаційної структури пов'язана із середньостроковим управлінням фінансовими ресурсами підприємства, джерелами фінансування та інвестиційною діяльністю. Управління джерелами фінансування пов'язане із формуванням внутрішніх та зовнішніх, короткострокових та довгострокових джерел фінансових ресурсів, аналізом умов їх залучення, визначенням вартості залученого капіталу. Крім цього, у функції даного рівня управління входить оцінка доцільності залучення позикових і використання власних коштів, формування оптимальної структури капіталу підприємства.

Управління інвестиційною діяльністю спрямоване на пошук нових джерел вкладення капіталу підприємства. З цією метою проводиться аналіз ефективності інвестиційної діяльності, оцінка фінансового ризику, пов'язаного з інвестуванням коштів підприємства.

Управління поточною діяльністю підприємства покладено на нижній рівень організаційної структури управління. Ця діяльність спрямовано на забезпечення платоспроможності підприємства, і навіть своєчасності платежів за зобов'язаннями підприємства у бюджет, банкам, постачальникам, власним працівникам. Нижній рівень системи управління представлений різними відділами, кожен із яких має свої функціональні обов'язки, створені задля вирішення завдань у окремій області.

У функції відділу управління активами підприємства входить правильне визначення потреби в оборотному капіталі, його структури, оцінка витрат та ризиків, пов'язаних із недоліком, або надлишком оборотних коштів, оптимізація структури джерел фінансування.

До функцій відділу управління ризиками входить виявлення, оцінка впливу та контроль ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, з метою попередження, обмеження та зниження майбутніх небезпек та втрат.

На відділ контролінгу покладено завдання щодо організації, координації та методичної підтримки процесів планування та бюджетування на підприємстві, а також економічної експертизи управлінських рішень. Відділ контролінгу може впливати на стратегічні рішення підприємства, у зв'язку з чим у нього з'являється можливість пропонувати свої рішення щодо управління фінансовими ресурсами.

Функції відділу обліку та аудиту пов'язані з проведенням аудиторських перевірок бухгалтерської звітності підприємства, перевірок ефективності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, здійсненням тематичних перевірок, а також з розробкою пропозицій щодо вдосконалення організації бухгалтерського обліку на підприємстві, підвищення системи внутрішнього контролю за збереженням ресурсів тощо

Функції відділу моніторингу пов'язані з аналізом витрат, їх врахуванням, а також зі складанням звітів про виконання планів фінансової діяльності організації. Працівники відділу виявляють резерви підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, кожен із структурних елементів системи управління фінансовими ресурсами підприємства має виконувати свою функцію. Тільки при строгому розмежуванні функціональних обов'язків кожного рівня управління може бути досягнута мета ефективного та раціонального використання фінансових ресурсів. Крім того, актуальне значення має взаємодія та взаємозв'язок різних рівнів системи управління. Щоб зрозуміти сутність цього підходу, необхідно розглянути методологічні аспекти управління підприємства у цілому, яке має два основних напрями: функціональний і процесно-функціональний [21].

Згідно з «функціональним» підходом, система управління фінансовими ресурсами підприємства включає набір таких функцій, як аналіз, планування, контроль та ін. Причому у різних джерелах цей перелік функцій різний.

Відповідно до процесно-функціонального походу в системі управління виділяються процеси і відповідно властиві даним процесам стадії. Проте розглядається конкретний перелік етапів процесу управління [21].

Дотримуючись процесно-функціонального підходу до побудови системи керування, автори О.С. Ковальов та О.М. Кочанівська розглядають три основні процеси управління: організація діяльності бізнес-процесу, інформаційне забезпечення прийняття рішень, контроль над виконанням бізнес-процесів [36].

Бачимо, що у цьому підході відсутні такі важливі процеси, як планування і регулювання, оскільки управляти процесом неможливо без розробки прогностичних показників, принципу плановості, і навіть без безпосереднього впливу на об'єкт, саме регулювання, маневрування фінансовими ресурсами. На початковому етапі прийняття рішення керівництво підприємства обов'язково має скласти план формування та цільового використання фінансових ресурсів. Від правильності та обґрунтованості розрахунку планових показників залежить подальший розвиток діяльності підприємства, його фінансове благополуччя.

Процес регулювання також є невід'ємною частиною процесу управління, оскільки в процесі регулювання виробляється механізм з коригування результатів управлінських рішень, вносяться доповнення та зміни до поточних заходів з метою досягнення найкращого результату.

Таким чином, з контексту наведених визначень видно, що поняття «система» і «процес» абсолютно різні, і по суті та по функціях, які вони виконують. У зв'язку з цим пропонуємо розглянути слідуєчі етапи процесу управління фінансовими ресурсами, які представлені на рис. 1.4.

З рис.1.4 видно, що етапи процесу управління фінансовими ресурсами підприємства тісно взаємопов'язані. На кожному етапі процесу управління вирішується конкретне завдання, починаючи з етапу складання плану до етапу оцінки результатів та внесення коригувань.

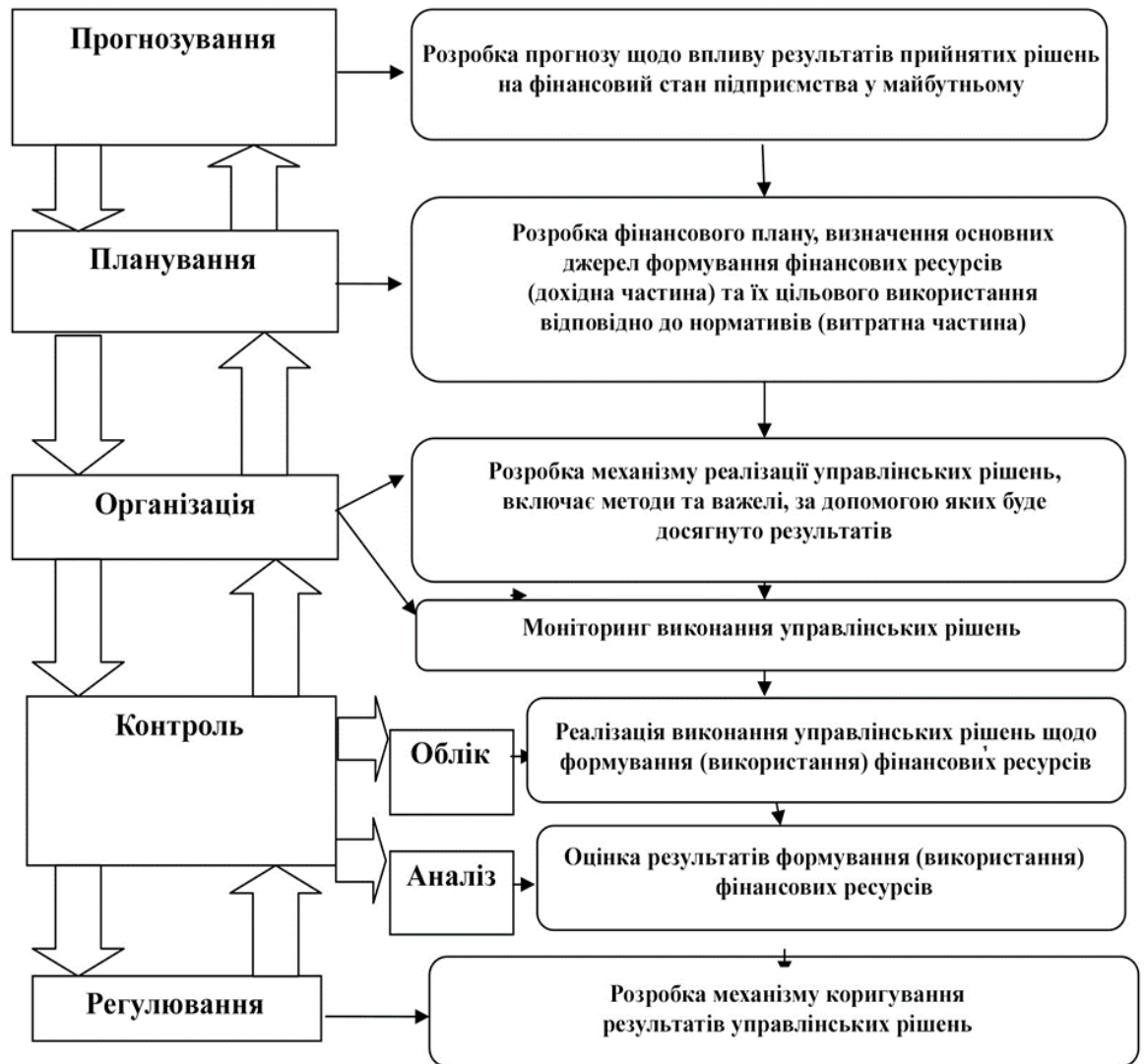


Рис.1.4 – Управління фінансовими ресурсами підприємства як процес

Тому не можна розглядати системний та процесний підходи до управління фінансовими ресурсами підприємства окремо, незалежно один від одного. Це зумовлено тим, що процес управління фінансовими ресурсами підприємства неможливо здійснити без налагодженої системи, що включає елементи, методи та форми розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці два складові елементи управління повинні взаємодіяти і доповнювати один одного, забезпечуючи отримання підприємством достатнього обсягу фінансових ресурсів, необхідного як відшкодування витрат, а й фінансування своєї діяльності.

### 1.3. Методичні підходи до комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства

Темпи розвитку різних галузей національної економіки, технічного прогресу, зростання продуктивності праці, вирішення найважливіших соціальних проблем в значній мірі залежать від діяльності реального сектора економіки – промисловості. Все це породжує об'єктивну необхідність розробки принципово нових підходів до теоретичних та методологічних проблем комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Основною метою комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності є аналіз впливу зовнішніх ринкових і внутрішніх факторів для отримання кінцевих результатів, що сприяють контролю можливості підвищення рівня ефективності діяльності. Основним її завданням на підприємстві є неперервне спостереження за показниками діяльності і на основі отриманих результатів інформування керівництва про можливе настання зниження рівня ефективності на підприємстві [29].

Аналіз фінансово-господарської діяльності включає в себе декілька методичних підходів, що дозволяють глибше розібратися у фінансовому стані підприємства чи організації. Ось деякі з них:

1. Вертикальний та горизонтальний аналіз. Вертикальний аналіз полягає у порівнянні кожного елемента фінансових звітів (наприклад, доходів чи витрат) з загальною сумою на звітний період. Цей метод дає змогу оцінити структуру фінансових звітів, співвідношення окремих статей до загальної суми. Його ще називають структурним аналізом. Мета – визначити, яку частку займає кожна стаття у загальному обсязі, наприклад, у загальній сумі активів чи витрат. Якщо аналізується баланс, то активи і пасиви підприємства розглядаються у відсотках від загальної суми активів. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси.

Горизонтальний аналіз, у свою чергу, порівнює показники за різні періоди для виявлення тенденцій і змін. Його також називають динамічним

аналізом. Він дозволяє оцінити зміни показників за певний період часу. Мета – визначити тренди та відхилення у фінансових показниках (наприклад, зростання чи падіння доходів, витрат або активів). Порівняння чистого прибутку за декілька років для виявлення динаміки його зміни у відсотках.

2. Показники рентабельності. Вони визначають ефективність використання ресурсів і обсягу виробництва підприємства. Сюди входять показники чистої рентабельності, рентабельності активів, капіталу та інші. Ці показники дозволяють оцінити прибутковість підприємства. Вони показують, наскільки ефективно організація генерує прибуток із ресурсів, які використовуються.

3. Фінансові показники. Вони включають ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та інші аспекти, які допомагають оцінити фінансове «здоров'я» підприємства.

4. Дюпонт-аналіз. Цей метод дозволяє розкрити фактори, що впливають на прибутковість підприємства, розкладаючи її на складові частини: маржинальність, оборотність активів та фінансовий плече. Використовується для деталізації коефіцієнта рентабельності власного капіталу (ROE) шляхом розкладання його на три ключові компоненти.

$$ROE = \text{Маржа прибутку} \times \text{Оборотність активів} \times \text{Фінансовий важіль} \quad (1.1)$$

Маржа прибутку відображає частку чистого прибутку у виручці; оборотність активів показує, скільки разів активи обертаються у вигляді виручки; фінансовий важіль визначає, наскільки підприємство залежить від зовнішніх позик.

Якщо ROE падає, можна швидко визначити, яка зі складових (прибутковість, оборотність чи рівень боргового навантаження) стала причиною цього.

Кожен з цих підходів має свої переваги і дозволяє зробити детальний аналіз фінансової діяльності з різних точок зору.

Розглянемо детальніше показники оцінки фінансового стану підприємства:

1. Показники фінансової стійкості. Відображають рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

– коефіцієнт автономії:

$$KA = \text{Власний капітал} / \text{Підсумок активів} \quad (1.2)$$

– коефіцієнт фінансової залежності:

$$KFZ = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал} \quad (1.3)$$

– коефіцієнт концентрації дебіторської заборгованості в активах є показником, який характеризує частку дебіторської заборгованості в загальних активах компанії. Він дозволяє оцінити, наскільки велика залежність підприємства від дебіторів у структурі його активів, і визначити, чи є дебіторська заборгованість значним джерелом ризику для компанії.

$$K_{\text{кдз}} = ZA / ДЗ \quad (1.4)$$

де  $K_{\text{кдз}}$  – коефіцієнт концентрації дебіторської заборгованості;

ЗА – загальна сума активів підприємства (активи, відображені в балансі);

ДЗ – сума коштів, яку компанія очікує отримати від своїх дебіторів.

Високий коефіцієнт означає, що значна частина активів компанії складається з дебіторської заборгованості. Низький коефіцієнт свідчить про те, що компанія не залежить від дебіторів, а її активи більш ліквідні або диверсифіковані.

2. Показники платоспроможності. Характеризують здатність підприємства або організації своєчасно виконувати свої зобов'язання (погашати борги) перед кредиторами, постачальниками та іншими сторонами. Платоспроможність є важливим критерієм фінансової стабільності та довіри

до підприємства з боку інвесторів, партнерів та фінансових установ. До основних показників платоспроможності належать:

– коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{а.л.}} = \text{ГК} + \text{КФІ} / \text{КФЗ} \quad (1.5)$$

де  $K_{\text{а.л.}}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК – грошові кошти;

КФІ – короткострокові фінансові інвестиції;

КФЗ – короткострокові зобов'язання.

Показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути негайно погашена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

– коефіцієнт швидкої ліквідності

$$K_{\text{шл.}} = \text{ОА} - \text{З} / \text{КЗ} \quad (1.6)$$

де  $K_{\text{шл.}}$  – коефіцієнт швидкої ліквідності;

ОА – оборотні активи;

З – запаси;

КЗ – короткострокові зобов'язання.

Визначає, чи може підприємство покрити свої зобов'язання без урахування продажу запасів. Оптимальне значення – 0,8-1.

– коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань (або коефіцієнт текучості запасів) є показником, який визначає, наскільки ефективно компанія використовує свої запаси для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Цей показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{тз.}} = \text{З} / \text{КЗ} \quad (1.7)$$

де  $K_{\text{тз.}}$  – сума всіх запасів компанії, які можуть бути швидко реалізовані;

КЗ – короткострокові зобов'язання - сума зобов'язань, які компанія повинна сплатити протягом наступного року.

Високий коефіцієнт текучості запасів (близько або більше одиниці) вказує на те, що підприємство може легко покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх запасів. Низький коефіцієнт може свідчити про ризики, пов'язані з ліквідністю.

3. Показники оцінки структури активів. Оцінюють здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Основні коефіцієнти:

– коефіцієнт поточної ліквідності

$$K_{пл.} = OA / KЗ \quad (1.8)$$

де  $K_{пл.}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

OA – оборотні активи;

KЗ – короткострокові зобов'язання.

Відображає здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Нормативне значення – 1,5-2,5.

4. Показники рентабельності. Дозволяють оцінити прибутковість підприємства. Вони показують, наскільки ефективно організація генерує прибуток із ресурсів, які використовуються.

– рентабельність продажів (ROS):

$$ROS = ЧП / В \times 100\% \quad (1.9)$$

де ЧП – це прибуток підприємства після сплати всіх витрат, податків та інших зобов'язань;

В – виручка (дохід) – це загальна сума доходів від продажу продукції, товарів, послуг або робіт.

Цей показник показує, скільки прибутку отримується з кожної гривні продажу.

– рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \text{ЧП} / \text{СВА} \times 100\% \quad (1.10)$$

де СВА – середня вартість активів.

Цей фінансовий показник, відображає ефективність використання активів компанії для отримання прибутку. Він показує, скільки чистого прибутку приносить кожна гривня (або інша валюта) активів.

– рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \text{ЧП} / \text{СВК} \times 100\% \quad (1.11)$$

де СВК – середній власний капітал.

Визначає, наскільки ефективно використовується власний капітал акціонерів.

Більшість авторів [3, 11, 25] наголошують на використанні комбінації кількісних та якісних методів для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності. Це включає в себе не лише розрахунки фінансових коефіцієнтів, а й врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як зміни в економічній ситуації, правовому середовищі, конкуренції, стратегії компанії та інші.

Алгоритм проведення фінансового аналізу підприємства починається із визначення напрямів дослідження фінансового стану, на основі яких формується сукупність цільових показників (рис. 1.5).

Будь-яке підприємство є відкритою системою, і оцінку його ефективності не можна проводити незалежно від складних і динамічних взаємин із зовнішнім ринковим середовищем.



Рис. 1.5 – Алгоритм визначення напрямів дослідження фінансового стану підприємства [11]

Проведення комплексної оцінки фінансових результатів, необхідно здійснювати на основі розрахунку інтегрованого показника. Для цього, необхідно побудувати матрицю, в якій сформована сукупність цільових показників по групам та за напрямками дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сукупність цільових показників розрахунку інтегрованого показника

| Цільові показники | Групи | Напрями дослідження               |                                       |   |  |
|-------------------|-------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|--|
|                   |       | Ліквідність                       | Рентабельність                        | Ділова ліквідність  | Фінансова стійкість                        |
|                   | 1     | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Рентабельність підприємства, %        | Загальний обіг капіталу                                   | Коефіцієнт автономії                       |
|                   | 2     | Коефіцієнт швидкої ліквідності    | Рентабельність продажу, %             | Середній строк обороту кредиторської заборгованості, днів | Коефіцієнт структури залученого капіталу   |
|                   | 3     | Коефіцієнт покриття загальний     | Рентабельність основної діяльності, % | Середній строк обороту дебіторської заборгованості, днів  | Співвідношення позикових та власних коштів |

Для того щоб визначити, наскільки ефективно здійснювало свою діяльність підприємство протягом певного часового інтервалу, і відповідно до цього вибудувати подальший прогноз, слід проводити оцінку ефективності з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

Така методика оцінки ефективності діяльності промислового підприємства з урахуванням ринкової ситуації надає можливість своєчасно відзначати і прогнозувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх ринкових факторів на ефективність господарської діяльності конкретного підприємства.

### Висновки до розділу 1

1. Проведено критичний аналіз сучасних публікацій та літературних джерел щодо практичних та теоретичних підходів до визначення поняття «фінансово-господарська діяльність», розкрито сутність даної категорії. Аналіз наукової літератури з цієї проблеми дозволив виділити ряд учених економістів, підходи яких до визначення «фінансово-господарська діяльність» істотно різняться. Узагальнюючи трактування понять, дані сучасними вченими-економістами, було сформульоване визначення фінансово-господарська діяльність, як економічна категорія, що характеризує забезпеченість господарюючого суб'єкта фінансовими ресурсами, необхідні його стабільного функціонування та розвитку, доцільність їх розміщення, інтенсивність і ефективність використання, і навіть стійкість становища над ринком.

2. Розглянуто основні суб'єкти економіки, які використовують аналіз фінансового становища як інструмент інформаційного забезпечення фінансово-господарської діяльності. Визначено роль та значення аналізу фінансового стану у діяльності господарюючого суб'єкта.

3. Доведено, що фінансові ресурси суттєво впливають на ефективність фінансово-господарської діяльності, адже саме вони визначають здатність

підприємства до стабільного функціонування, інвестування та розвитку. Тому, раціональне управління фінансовими ресурсами є одним із ключових завдань керівництва для забезпечення довгострокової стійкості та зростання підприємства.

4. Комерційні підприємства завжди ґрунтуються на переміщенні активів, правильному розподілі фінансових потоків. Використовуючи перевірені методи управління фінансами, керівники переслідують основну мету компанії – отримання прибутку. Але це не є основною причиною для грамотного фінансового менеджменту. Справа в тому, що фінанси перетворюються на будь-який інший ресурс – сировину, готову продукцію, персонал, технології, обладнання. Тому на фінансах та їх правильному розподілі будується будь-яке комерційне підприємство.

5. Для ефективного здійснювання фінансово-господарської діяльності підприємство, протягом певного часу, вибудовує прогноз на майбутнє, тому слід проводити оцінку ефективності з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Урахування ринкової ситуації надає можливість своєчасно відзначати і прогнозувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх ринкових факторів на ефективність господарської діяльності конкретного підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

#### 2.1. Організаційно-виробнича характеристика підприємства

Підприємство «АГРО-НІКОПОЛЬ» має організаційно-правову форму - Товариства з обмеженою відповідальністю, яке здійснює господарську діяльність, не заборонену законом України, діє на підставі Статуту та чинного законодавства України. Потужності підприємства розташовані в Дніпропетровській області, м. Нікополь, за адресою вул. Херсонська, 23 А. Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО-НІКОПОЛЬ» забезпечує хлібною та хлібобулочною продукцією близько 1100 контрагентів, доставляючи свої вироби без посередників в різні області України. Підприємство також має невелику мережу фірмових магазинів по Дніпропетровській області, в яких представляє широкий асортимент найменувань.

Основний вид діяльності підприємства – виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Місія та цілі організації – забезпечити жителів свіжою та якісною хлібобулочною продукцією в асортименті, необхідному для повноцінного харчування за конкурентоспроможними цінами. Досягти поставленої місії підприємству дозволяє злагоджена робота та висока кваліфікація співробітників, а також жорсткий контроль якості вхідної сировини, з цією метою новаторами-розробниками компанії було спроектовано декілька експериментальних цехів, а також власний цех з виготовлення начинок для хлібобулочних виробів.

Підприємство спеціалізується на виготовленні широкого спектру хлібних виробів – випускає більше 50 видів хлібобулочних виробів. За останні

5 років Товариство розширило свої потужності та асортимент продукції і наразі також виготовляє різні кондитерські вироби, лаваші та традиційні обрядові вироби з тіста.

У 2022 році була проведена модернізація підприємства та відкрито новий цех з виготовлення фруктово-ягідних та макових наповнювачів для булочних виробів.

Основними постачальниками сировини є організації Дніпропетровської області та м. Дніпро.

До виробничої структури підприємства входять чотири основні виробничі цехи (рис. 2.1):

- цех з виробництва хліба;
- цех з виробництва булочних виробів;
- лавашний цех;
- цех з виробництва фруктово-ягідних та макових наповнювачів.

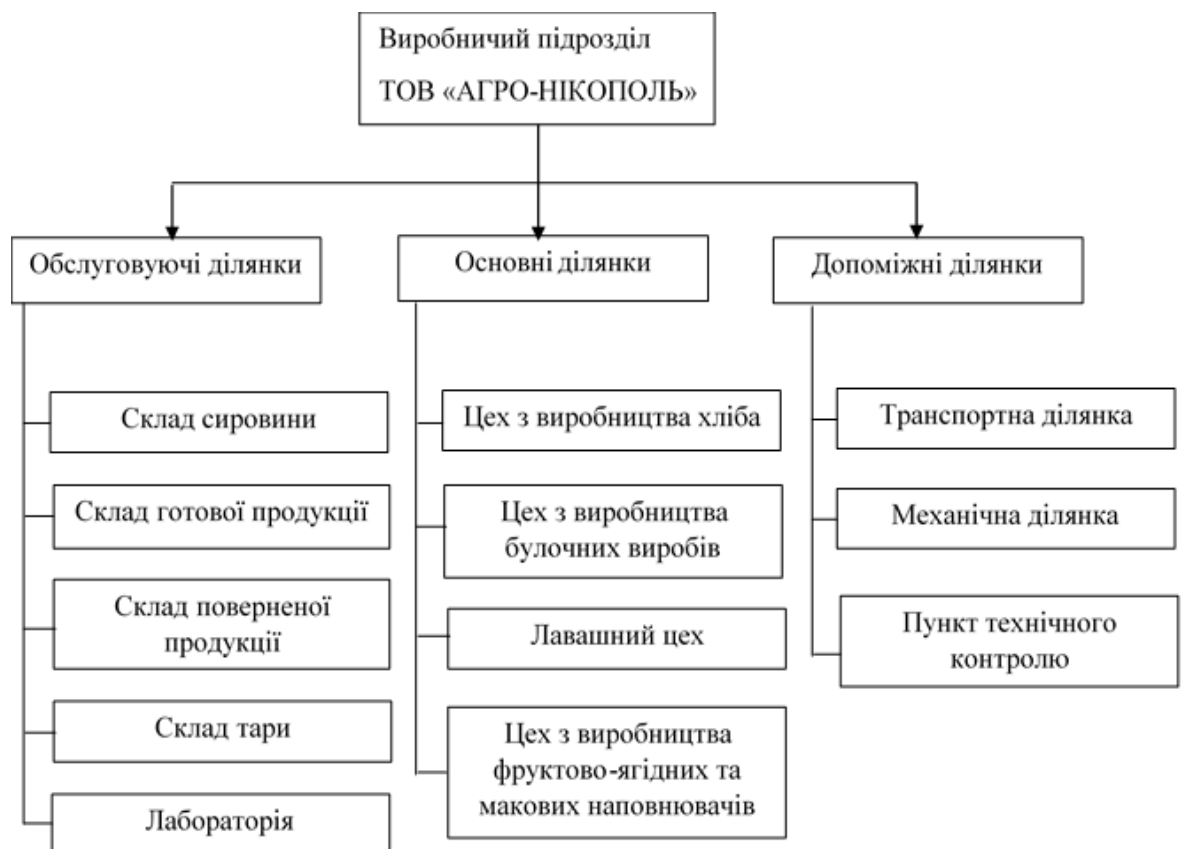


Рис. 2.1 – Виробнича структура ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

До організаційної структури управління ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» входять керуючі служби, які характеризуються певними взаємозв'язками. Головним органом управління є засновник підприємства, якому підпорядковуються комерційний та виконавчий директори.

Виконавчий директор відповідає за організацію та виконання поточного бізнес-плану, керує та спрямовує напрям роботи кадрових служб. На виконавчому директорі також лежить відповідальність за діяльність лабораторії, яка здійснює контроль готової продукції, вхідної сировини та проводить санітарні аналізи поверхонь широкого спектру та виробничо-технічного відділу, який складається з відділення з охорони праці та інженерних робіт на чолі з головним інженером. Виконавчий директор також відповідає за діяльність виробничих цехів, роботу яких контролює головний технолог підприємства та роботу автопарку, який безпосередньо підпорядковується завідувачому гаражем.

Комерційний директор контролює роботу відділу закупок та фінансистів підприємства, менеджерів з продажу продукції.

## 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансовий результат – це показник, який відображає ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства за певний період. Він визначається як різниця між доходами та витратами підприємства і може бути прибутком (якщо доходи перевищують витрати) або збитком (якщо витрати перевищують доходи).

Основні види фінансового результату:

1. Валовий прибуток – різниця між чистим доходом (виручкою без ПДВ, акцизів тощо) та собівартістю реалізованої продукції.

2. Операційний прибуток – фінансовий результат від основної діяльності (валовий прибуток мінус операційні витрати).

3. Чистий прибуток (збиток) – кінцевий фінансовий результат після вирахування податків та інших обов’язкових платежів.

Основні завдання фінансового результату:

1. Оцінка ефективності діяльності підприємства – фінансовий результат показує, наскільки успішно компанія веде свій бізнес.

2. Формування фінансової стратегії – допомагає визначити, як підприємство повинно розподіляти ресурси та інвестувати кошти.

3. Прийняття управлінських рішень – керівництво використовує дані про фінансовий результат для коригування планів та стратегій.

4. Визначення податкових зобов’язань – на основі фінансового результату розраховуються податки на прибуток.

5. Розподіл прибутку – якщо підприємство отримало прибуток, визначаються напрями його використання (виплата дивідендів, реінвестування, розвиток компанії тощо).

6. Аналіз фінансової стійкості – дозволяє оцінити, чи має компанія достатньо ресурсів для стабільного функціонування.

Таким чином, фінансовий результат є ключовим показником діяльності підприємства та основою для прийняття рішень щодо його розвитку.

Основні документи, які дають інформацію для фінансового аналізу є наступні джерела інформації: форма № 1 «Баланс»; форма № 2 «Звіт про фінансові результати роботи» (Додаток А).

У табл.2.1 представлено аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022-2024 рр., тис.грн.

| Найменування показник                 | Роки |      | Коефіцієнт зростання/спаду | Рік   | Коефіцієнт зростання/спаду |
|---------------------------------------|------|------|----------------------------|-------|----------------------------|
|                                       | 2022 | 2023 |                            | 2024  |                            |
| 1                                     | 2    | 3    | 4                          | 5     | 6                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 6322 | 8478 | 1,34                       | 11722 | 1,38                       |

Продовження табл. 2.1

| 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | 6     |
|---|------|------|------|------|-------|
| Собівартість реалізованої продукції             | 4241 | 4988 | 1,18 | 7770 | 1,56  |
| Валовий прибуток (збиток)                       | 2081 | 3490 | 1,68 | 3952 | 1,11  |
| Адміністративні витрати                         | 508  | 568  | 1,12 | 770  | 1,35  |
| Витрати на збут                                 | 1573 | 1707 | 1,08 | 2518 | 1,47  |
| Інші операційні витрати                         | 297  | 610  | 2,05 | 1003 | 1,64  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 277  | 605  | 2,18 | -314 | -0,52 |
| Чистий прибуток (збиток)                        | 220  | 595  | 2,7  | -314 | -0,53 |

За даними табл. 2.1 видно, що у зв'язку із нарощуванням виробничої діяльності підприємства спостерігається ріст фінансових результатів у 2022-2023 р.: чистий прибуток склав 220 тис.грн. та 595 тис.грн. відповідно. У 2024 році підприємство зазнало збитку у розмірі 314 тис.грн. За три роки відбулося стрімке зростання адміністративних витрат: так у 2024 р. вони зросли в 1,35 разів у порівнянні з попереднім періодом. Собівартості реалізованої продукції, також збільшилась і становила у 2022 р.- 4241 тис. грн., у 2023 р. - 4988 тис. грн. і у 2024 р. - 7770 тис. грн. Зростання у 2024 р. у порівнянні з попереднім періодом відбулося у 1,56 разів. Виросли і витрати на збут продукції в 1,47 разів у 2024 р. в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Отже, як видно підприємство працює нестабільно, так як динаміка чистого прибутку підприємства за 2023-2024 рр. має тенденцію до зменшення.

Показники фінансових результатів діяльності підприємства узагальнено і зображено на рис. 2.2.

Негативний результат фінансових показників зумовлений зниженим попитом на продукцію та зростанням конкуренції на ринку. Багато контрагентів підприємства представлені бюджетною сферою, а саме школами та дитячими садочками, які були змушені припинити свою діяльність через військові дії в країні, що призвело до зниження попиту.

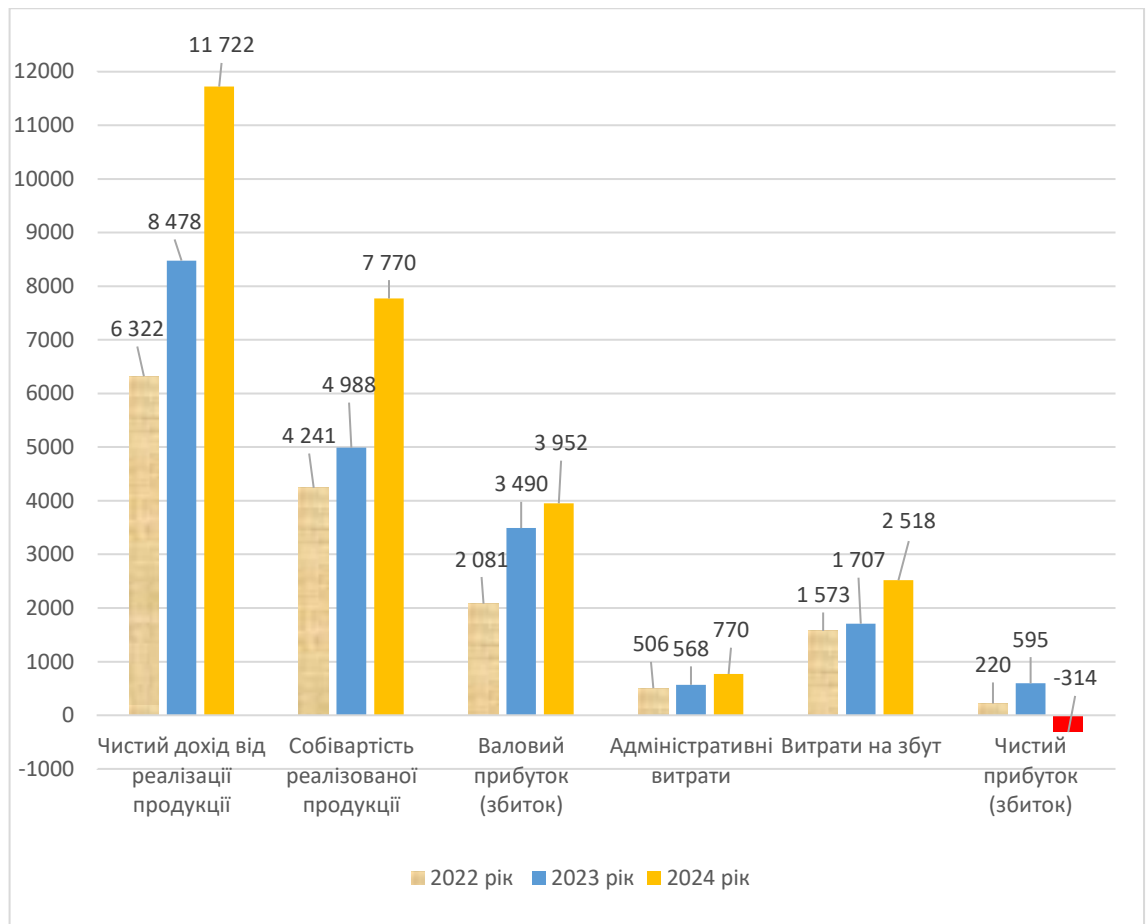


Рис. 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства за 2022-2024 рр., тис. грн.

Зростання собівартості продукції у 2024 році призвело до збільшення кількості перепеченої продукції, що вплинуло на нестабільність замовлень.

Стрімкий ріст цін на паливо-мастильні матеріали, водопостачання та електроенергію стало ще одним фактором зниження показників фінансових результатів діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

### 2.3. Оцінка фінансових коефіцієнтів підприємства

Оцінка фінансових коефіцієнтів – це аналіз основних відносних показників, що використовуються для оцінки фінансового стану, ефективності діяльності та стабільності підприємства. Вони розраховуються на основі даних фінансової звітності (балансу, звіту про фінансові результати тощо) та

дозволяють порівнювати результати діяльності компанії в динаміці або з конкурентами.

Розглянемо кілька ключових фінансових коефіцієнтів:

- коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи вистачає підприємству активів для покриття боргів у короткостроковій перспективі;
- коефіцієнт швидкої ліквідності визначає, наскільки компанія може погасити борги без реалізації запасів;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, який відсоток боргів компанія може погасити негайно.

Економічною сутністю фінансової стійкості підприємства є забезпечення його запасів і витрат різними видами джерел фінансування.

Фінансова стійкість підприємства характеризується співвідношенням власного й залученого капіталу. До групи показників фінансової стійкості відносяться:

- коефіцієнт автономії визначає частку власного капіталу в структурі активів;
- коефіцієнт фінансового левериджу показує рівень фінансової залежності від кредиторів;
- коефіцієнт покриття відсотків визначає здатність компанії обслуговувати свої борги;
- коефіцієнт маневреності капіталу показує наскільки мобільні власні джерела засобів з фінансової точки зору.

Показник рентабельності дуже важливий для оцінки фінансової стабільності та ефективності підприємства. Розрахунок рентабельності доцільно проводити за допомогою таких показників:

- рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут;
- рентабельність активів (ROA) показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку;

– рентабельність власного капіталу (ROE) оцінює прибутковість компанії з погляду акціонерів;

– рентабельність продажів (ROS) відображає, яку частину доходу компанія перетворює на прибуток.

Оцінку фінансових коефіцієнтів необхідно проводити:

1. Для оцінки фінансової стабільності – дозволяє визначити, чи вистачає підприємству ресурсів для покриття своїх зобов'язань.

2. Для аналізу ефективності роботи – показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи та капітал.

3. Для прийняття управлінських рішень – допомагає керівникам та інвесторам оцінювати ризики та перспективи розвитку підприємства.

4. Для оцінки інвестиційної привабливості – використовується потенційними інвесторами та партнерами при прийнятті рішень щодо співпраці.

Проаналізуємо показники ліквідності підприємства за 2022-2024 роки (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» за 2022-2024 роки

| Показники                         | Роки  |      |      |
|-----------------------------------|-------|------|------|
|                                   | 2022  | 2023 | 2024 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,004 | 0,37 | 0,18 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,48  | 1,96 | 0,88 |
| Загальний коефіцієнт покриття     | 0,88  | 2,44 | 1,18 |

З табл. 2.2 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина зобов'язань, може бути негайно покрита грошовими ресурсами, у 2022 р. складає 0,004 (дуже низький), у 2023 р. – 0,37, а у 2024 р. знижується до 0,18. Зниження показника на 0,19 пунктів протягом 2024 року вказує на те, що підприємство має мало грошових коштів і короткострокових інвестицій. Показник на кінець 2024 року відповідає нормативному значенню (0,09 – 0,2) для вітчизняних підприємств. Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,48 у

2022 року, протягом 2023 р.- зріс до 1,6 внаслідок збільшення більш ліквідних активів підприємства, у 2024 р. коефіцієнт знизився до 0,88, що є допустимим значенням. Загальний коефіцієнт покриття найбільшого значення набуває протягом 2023 р. діяльності підприємства і складає 2,44, що на 1,56 п. більше ніж протягом 2022 р., ріст показника відбувся за рахунок перевищення темпів зростання поточних активів над поточними зобов'язаннями.

Динаміка показників ліквідності зображена на рис. 2.4.

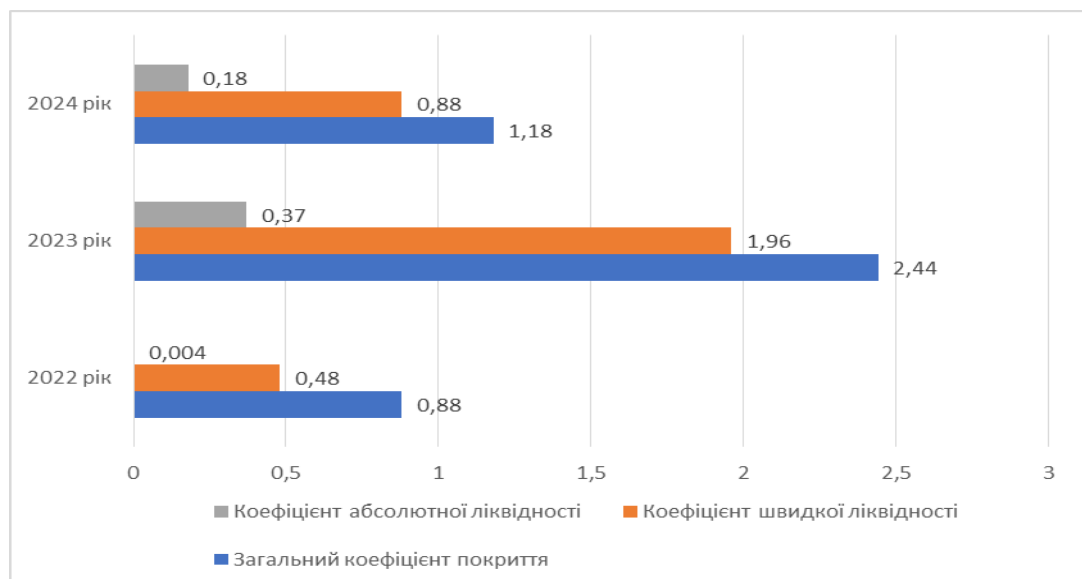


Рис. 2.4 – Динаміка показників ліквідності підприємства за 2022-2024 роки

Загальний коефіцієнт покриття у 2024 році склав 1,18 пунктів, ці данні свідчать про те, що підприємство має 1,18 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань.

На підприємстві даний показник протягом трьох років відповідає нормативному значенню, це дає можливість зробити висновок, що упродовж трьох періодів поточні активи підприємства були вищі за поточні зобов'язання, отже підприємство може у разі необхідності розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Значення нижче 1 означає потенційні проблеми з ліквідністю.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства за 2022-2024 роки

| Показники                                | Роки  |      |      |
|--|-------|------|------|
|  | 2022  | 2023 | 2024 |
| Коефіцієнт автономії                     | 0,22  | 0,62 | 0,2  |
| Коефіцієнт фінансової незалежності       | 4,6   | 1,62 | 4,94 |
| Коефіцієнт маневреності                  | -1,38 | 0,89 | 0,71 |
| Коефіцієнт фінансового леверіджу (ризик) | 0,48  | 0,83 | 0,61 |

За результатами табл.2.3 бачимо, що коефіцієнт автономії показує, що частка власного капіталу у загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність у 2022 році склала приблизно 22%, протягом 2023-2023 рр. спостерігається коливання значення даного показника і на кінець 2024 р. він становить 0,2 (20%). Зменшення коефіцієнта автономії свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2022 році склав 46%, а протягом наступних років зріс до 49%. Зростання коефіцієнта відбулося за рахунок збільшення позикових зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом 2022-2023 рр. різко зростає за рахунок збільшення залученого капіталу, це свідчить про значне погіршення звичайної діяльності підприємства через зменшення власних джерел фінансування. У 2024 р. значення коефіцієнту становить 0,71 що перевищує нормативне значення даного показника.

Коефіцієнт фінансового леверіджу (ризик) показує, що ризик цього підприємства дуже високий, адже значна можливість невиконання підприємство у разі банкрутства своїх зобов'язань. Фінансовий ризик, показує, що на кожну 1 грн. власних засобів, вкладених в активи підприємства, приходится на позикові в 2022 рік – 4,8 грн., в 2023 – 8,3грн., в 2024 р. – 6,1 грн. Ці показники перевищують своє нормативне значення – це свідчить, що ризик зростає, бо зростає можливість банкрутства у разі невиконання підприємством своїх зобов'язань. Збільшення коефіцієнта у 2024 році відбулося через збільшення позикового капіталу підприємства.

Динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості показано на рис. 2.5.

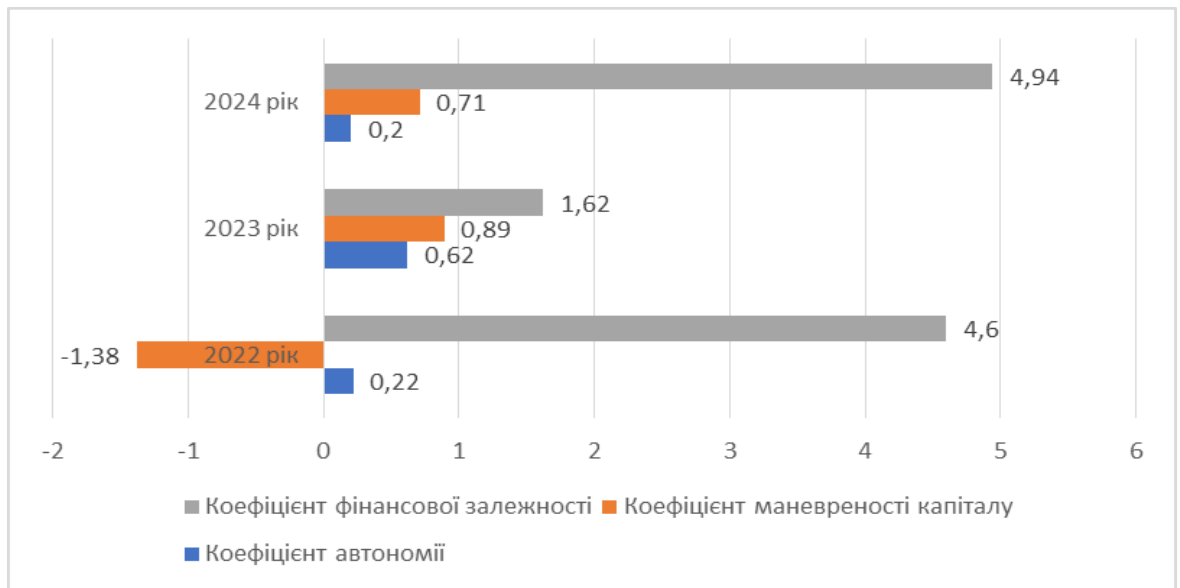


Рис.2.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості за 2022-2024 роки

Коефіцієнти ділової активності – це фінансові показники, які оцінюють ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість обороту його активів. Вони допомагають визначити, наскільки ефективно компанія керує своїми ресурсами для отримання прибутку.

Проведемо аналіз показників ділової активності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз коефіцієнтів ділової ліквідності підприємства за 2022-2024 роки

| Показники  | Роки |      |      |
|--|------|------|------|
|  | 2022 | 2023 | 2024 |
| Коефіцієнт оборотності активів                     | 11,1 | 12,9 | 15,6 |
| Коефіцієнт оборотності запасів                     | 12,9 | 13,3 | 17,4 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 20,7 | 23,9 | 26,2 |

Дані табл. 2.4 показують, що коефіцієнт оборотності активів підприємства підвищується з кожним роком і показує скільки разів за період активи підприємства повністю «обертаються» (тобто використовуються для створення доходу). Вищий коефіцієнт означає ефективніше використання

активів. Коефіцієнт оборотності запасів вказує на швидкість обертання запасів і ефективність їх використання. У 2024 році діяльності підприємства запаси підприємства зробили більше 17,4 оборотів, що на 4 обороту більше ніж у попередньому році діяльності.

Протягом 2023 року дебіторська заборгованість перетворюється у кошти приблизно 23,9 рази, а протягом 2024 року – 26,2, рази, високий показник означає, що компанія швидко отримує гроші від клієнтів.

Одним із найбільш синтетичних, а може й безальтернативних показників ефективності використання ресурсного потенціалу виробництва й реалізації виробленої продукції є показник рентабельності.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» показано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності підприємства за 2022 – 2024 роки

| Показник                         | Роки |      |        |
|----------------------------------|------|------|--------|
|                                  | 2022 | 2023 | 2024   |
| Рентабельність продажів          | 3,5  | 7,0  | -0,03  |
| Рентабельність власного капіталу | 96,9 | 200  | -100,6 |
| Рентабельність активів           | 38,6 | 90,5 | -41,9  |
| Рентабельність продукції         | 5,2  | 11,9 | -4,0   |

У табл. 2.5. значення показників рентабельності має таку тенденцію:

– рентабельність продажів у 2024 році значно знизилась, це говорить проте, що в звітному періоді підприємство зазнало збитку у розмірі -0,03%;

– рентабельність власного капіталу має тенденцію до зниження показника у 2024 році, що призвело до збитку у розмірі 1,0060 грн. з кожної залученої гривні;

– рентабельність активів у 2024 році показує, що підприємство отримало збиток у розмірі 41,9 копійок на кожен вкладену гривню активів.

Необхідно зазначити, що за весь проаналізований період, показники рентабельності є досить малими для виробничого підприємства і свідчать про необхідність покращення ефективності використання ресурсів.

Показники рентабельності є важливими для діяльності компанії, вони характеризують прибутковість організації за всіма видами діяльності.

На ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» дані показники мають низькі значення, що свідчить про неефективну роботу підприємства. Тому необхідно, швидко розробити пропозиції щодо покращення фінансово-економічного становища компанії.

#### 2.4. Оцінка ефективності використання основних засобів підприємства

Оцінка ефективності використання основних засобів підприємства є важливим аспектом управління фінансовими та виробничими ресурсами. Вона дозволяє визначити рівень використання матеріально-технічної бази, знайти резерви підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства.

Показники стану й ефективності використання основних фондів можна об'єднати в три групи, які характеризують:

- забезпечення підприємства основними фондами;
- стан основних фондів;
- ефективність використання основних фондів.

До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними фондами належать фондомісткість та фондоозброєність.

Фондомісткість розраховується як відношення вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої продукції і являється оберненим показником до фондівіддачі, та характеризує вартість основних фондів, що припадають на 1 грн. товарної продукції. За нормальних умов роботи підприємства фондомісткість повинна мати тенденцію до зменшення.

Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами визначається рівнем фондоозброєності праці, і розраховується як відношення

вартості основних засобів до кількості працюючих на підприємстві.

Стан основних виробничих фондів характеризується через такі коефіцієнти: коефіцієнт зносу; коефіцієнт придатності; коефіцієнт оновлення; коефіцієнт вибуття.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних фондів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах і визначається відношенням суми зносу основних фондів до балансової вартості основних фондів.

Коефіцієнт придатності показує, яка частина основних фондів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних фондів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних фондів.

Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних фондів, тобто ступінь вибуття тих основних фондів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для подальшого використання.

В табл. 2.6 наведено вихідні дані стосовно орендованих засобів, що значаться в оборотно-сальдовій відомості підприємства за 2022-2024 роки, і які необхідні для розрахунку ефективності використання основних засобів ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

Таблиця 2.6 – Забезпеченість основними фондами підприємства за 2022-2024 роки, грн.

| Найменування показника      | Роки      |          |           |
|-----------------------------|-----------|----------|-----------|
|                             | 2022      | 2023     | 2024      |
| Оренда приміщення           | 174655,2  | 211655,2 | 300876,62 |
| Оренда транспорту           | 130727,96 | 284 000  | 454 000   |
| Суборенда земельної ділянки | 59391,84  | 95290,8  | -         |
| Разом                       | 364775    | 590946   | 754876,62 |

Як видно з табл.2.6 середньорічна вартість основних виробничих фондів за три роки зростає з 364775 грн. у 2022 р. до 754876,62 грн. у 2024 р. Зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів означає збільшення загальної вартості активних основних засобів підприємства за рік.

Стан основних фондів приведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Стан основних фондів ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» за 2022-2024 роки

| Найменування показника                            | Од. вим. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2023 |
|---|----------|---------|---------|---------|----------------------|
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів | грн.     | 364775  | 590946  | 754877  | 163931               |
| Фондовіддача                                      | грн.     | 17,33   | 13,27   | 14,70   | 1,43                 |
| Фондоємність                                      | грн.     | 0,06    | 0,07    | 0,07    | -                    |
| Чисельність працівників                           | осіб     | 89      | 84      | 98      | 14                   |
| Фондоозброєність                                  | грн/осіб | 4099    | 7606    | 8131    | 525                  |
| Продуктивність праці                              | грн.     | 71034   | 100929  | 119612  | 18683                |

З розрахунків табл.2.7 видно, що ефективність управління основними засобами підприємства варіювалась протягом досліджуваного періоду. Показник фондівіддачі показує, що у 2022 р. було надано продукції на суму 17,33 грн. на кожному використувану гривню основних засобів. У 2023 році показник знизився до 13,27 грн., а у 2024 році знову виріс до 14,7 грн. Це досить високий показник і причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів. Динаміка показника фондоємності підприємстві демонструє невеликий приріст вартості ОВФ на 1 грн. готової продукції, тобто у 2023 та 2024 роках підприємству необхідно було вкласти 0,07 гривень в ОВФ для того, аби отримати 1 грн. доходу, тоді як у 2022 цей показник становив 0,06 грн.

Оцінка ефективності використання основних засобів дає можливість підприємству оптимізувати свою діяльність, зменшити витрати та підвищити прибутковість, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства.

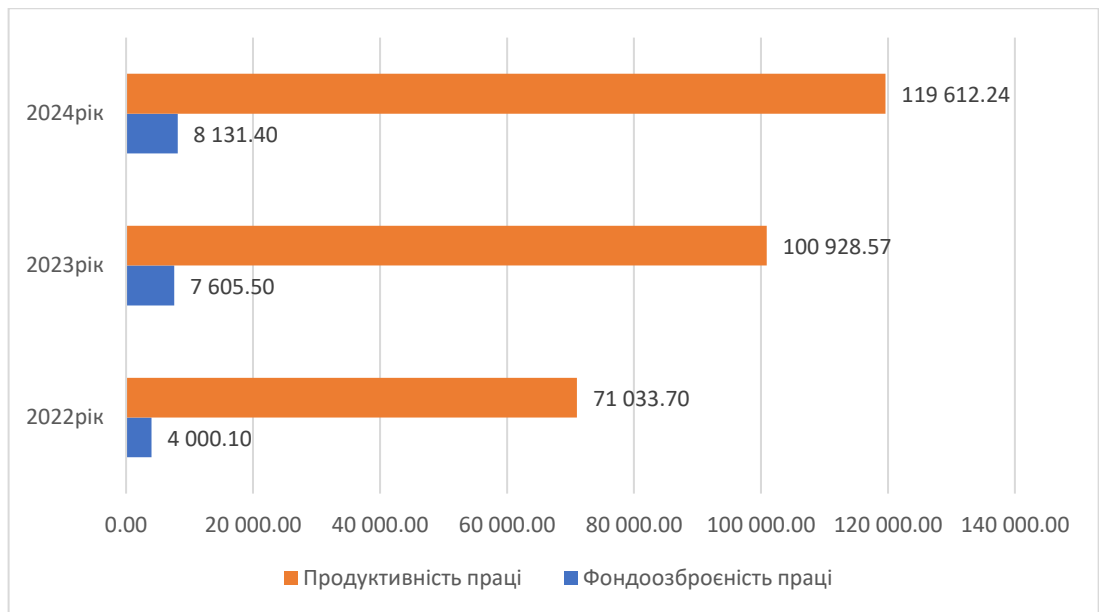


Рис. 2.6 – Динаміка загальних показників ефективності використання основних фондів підприємства за 2022-2024 роки, грн.

## Висновки до розділу 2

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО-НІКОПОЛЬ» випускає продукцію, яка забезпечує хлібною та хлібобулочною продукцією близько 1100 контрагентів, доставляючи свої вироби без посередників в різні області України. Проаналізовано принцип та особливості діяльності підприємства, відображено виробничу та організаційну структури підприємства.

2. На основі аналізу фінансових показників ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» було відмічено, що до основних чинників, які негативно впливають на фінансовий результат підприємства є збільшення обсягів перепеченої продукції та зростання собівартості реалізованої продукції з 4241000 грн. у 2022 р. до 7770000 грн. у 2024 р. Це призвело до зниження чистого доходу у 2024 р. до -314000 грн., тоді як за попередні періоди 2022-2023 рр. він мав позитивне значення, і складав 220000 та 595000 гривень відповідно.

3. Аналіз коефіцієнтів ділової активності вказує на ефективність використання ресурсів підприємства, управління оборотним капіталом і

грошовими потоками. Дані показники покращувались протягом досліджуваного періоду, що говорить про високу ефективність використання оборотних активів підприємства.

4. За весь проаналізований період, показники рентабельності є досить малими для виробничого підприємства і свідчать про необхідність покращення ефективності використання ресурсів. Так, у 2024 р. рентабельність продажів та капіталу значно знизилась у порівнянні з 2023р., спостерігався збиток у розмірі 1,0060 грн. з кожної залученої гривні.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

3.1. Впровадження системи моніторингу як напряму поліпшення оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

Бізнес по своїй суті є конкурентним полем. Безсумнівно, у конкуренції є багато різних переваг. Наприклад, конкуренція сприяє підвищенню якості конкретного продукту або послуги, оскільки конкуренти завжди працюють над тим, щоб стати кращими в своїй галузі. Крім того, конкуренція надає поле для реалізації нових можливостей, оскільки вона підштовхує компанії до постійного вдосконалення, часто, аби виділитись на ринку доводиться проявляти творчий підхід в своїх продуктах і послугах.

Однак, варто зазначити, що у конкуренції є і зворотна сторона. Конкуренція може підірвати клієнтську базу бізнесу, створити конфліктне середовище, в якому на чистий прибуток та прибуток прямо або побічно впливатиме напруженість на ринку. Компанії, які дійсно процвітають в умовах конкуренції, і ті, які хочуть цього, повинні проявляти попереджуючий підхід до відстеження своїх найближчих бізнес-конкурентів. З появою технологій і міцного зв'язку між бізнесом і сучасними методами комунікації і маркетингу використання конкурентного моніторингу на діловий арені стало невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Конкурентний моніторинг в його самому основному визначенні – це технологічний аналіз підприємств-конкурентів [24].

Ринок хліба і хлібобулочних виробів є стратегічно важливою сферою економіки, є однією з складових забезпечення населення продуктами харчування та забезпечення продовольчої безпеки. Для ринку харчової промисловості, як і для більшості інших, характерним є значні обсяги імпорту продукції, натомість для ринку хліба і хлібобулочних виробів характерна

майже 100% забезпеченість населення продукцією вітчизняного виробника. Це обумовлено в першу чергу тим, що Україна має аграрну спеціалізацію і відповідно має в надлишку сировини для виробництва хліба і хлібобулочних виробів, значна частина зернових йде на експорт. Також хліб і хлібобулочні вироби належать до продукції, що має обмежений термін споживання і відповідно до встановлених стандартів має бути реалізована протягом доби. На ринку України з виробництва хлібобулочної продукції основна частка припадає на великі вертикально-інтегровані компанії (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Доля виробників хлібобулочної продукції на ринку України

З рис. 3.1 бачимо, що лідерство на ринку виробництва хліба і хлібобулочних виробів належить національному підприємству HD-Group (29%) - до складу якого входять підприємства з виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів в Запорізькій та Чернівецькій областях потужністю 200 тонн на добу (ТМ «Хлібодар»); приватним міні-пекарням та пекарням торговельної мережі з виробництва хлібобулочної продукції (23%) та

Прат «Київхліб» (19%), яке має 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області.

За даними Державної служби статистики пшеничного хліба за звітний період було вироблено 127,1 тис. тонн, що на 14,5% менше, ніж в такому ж періоді 2023 року (рис. 3.2).

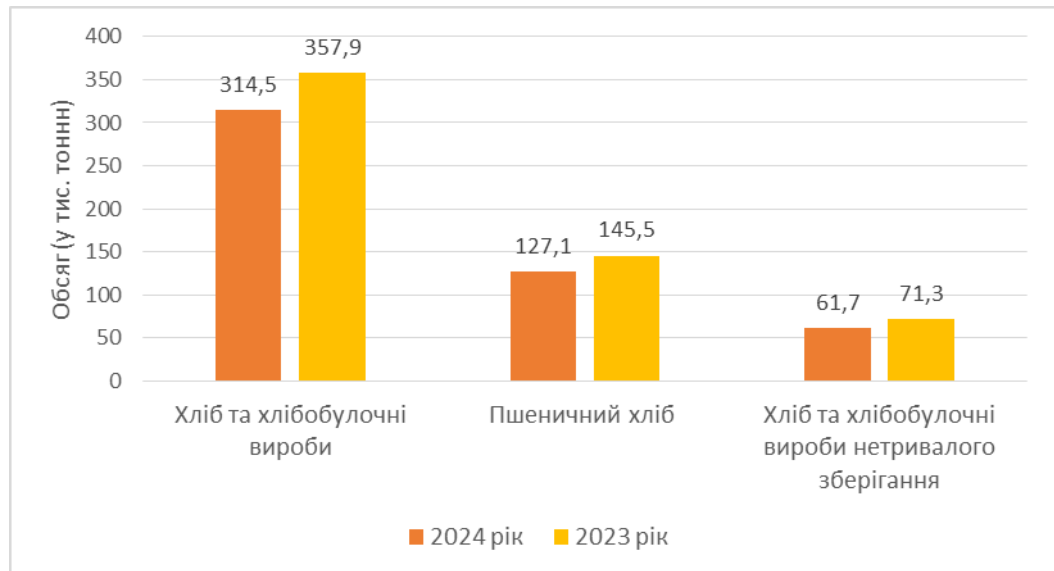


Рис. 3.2 – Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2023-2024 роки

Згідно з даними, в жовтні 2024 р. українськими хлібобулочними підприємствами було вироблено 61,7 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання (-15,6%).

Структуру витрат на виробництво хліба та хлібобулочних виробів ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» показано на рис. 3.3.

З рисунку 3.3 видно, що половину собівартості продукції, яку виготовляє підприємство, складають сировина та матеріали, витрати на енергоносії та воду складають другу за величиною групу витрат, які закладаються у собівартість кінцевої продукції. Досить вагому частину становлять витрати на заробітну плату та податки, які сплачує підприємство. До інших витрат слід віднести лабораторні дослідження, технологічне обслуговування та амортизацію.

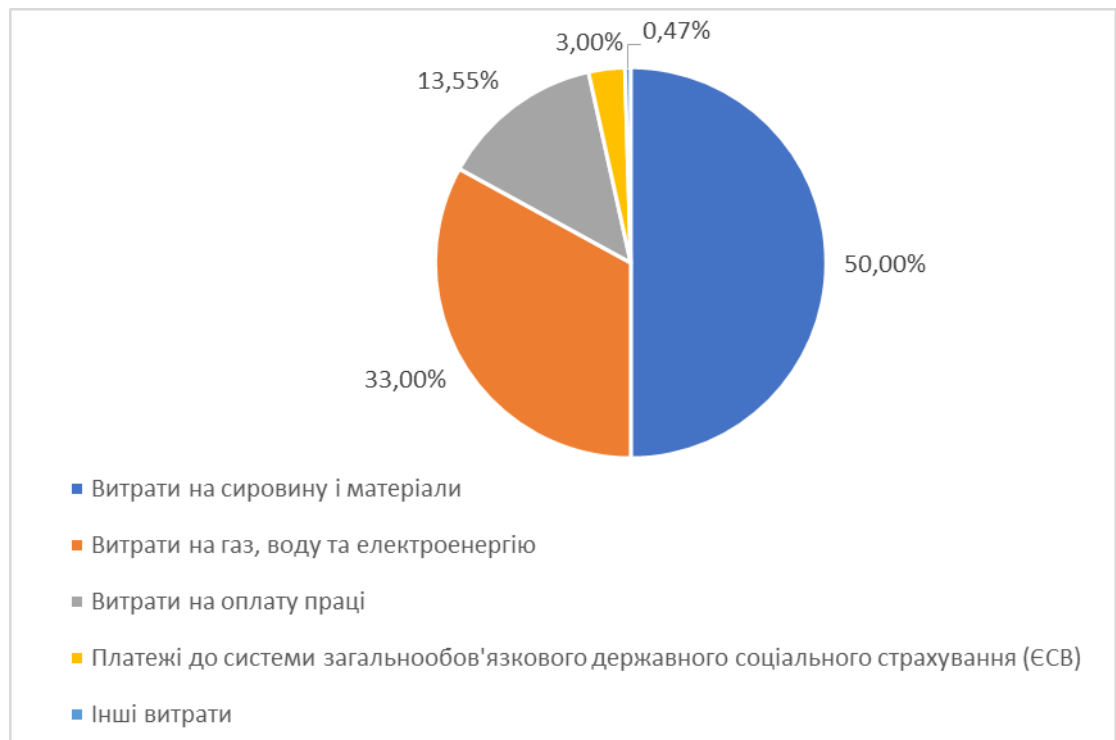


Рис. 3.3 – Структура собівартості одиниці хлібної продукції на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

Однак комплексний моніторинг – це не просто аналіз якості продукції конкурентів та їх долі на ринку, такий моніторинг включає в себе безліч різних аспектів, такі як аналіз соціальних мереж, маркетингову діяльність та рекламні компанії підприємств-конкурентів.

Соціальні мережі – служать сполучною ланкою між споживачем або потенційним споживачем і бізнесом. Команди моніторингу мають аналізувати сайти конкурентів, де представлена їх продукція чи послуги, соціальні мережі – Facebook, Instagram та інші. Часто на власних сайтах та сторінках підприємства-конкуренти розміщують новини та оголошення, під публікаціями можна побачити відгуки кінцевих споживачів та загалом оцінити рейтинг підприємства на ринку. Такий аналіз дозволяє відстежити та виявити сильні та слабкі сторони конкурентів.

Проведення рекламної компанії – ще один важливий аспект моніторингу. Відстеження реклами конкурентів в соціальних мережах, рекламних акцій і товарів може надати корисну інформацію про діяльність конкурентів. Якщо рекламні оголошення працюють успішно, за допомогою

аналізу можна встановити, де вони були розміщені і чому спрацювали. Це допомагає не тільки конкурувати з зовнішніми підприємствами, але також допомагає виявити вподобання споживача. Розуміння споживача або клієнтури так само важливо, як і розуміння самого ділового ландшафту.

Для проведення комплексного моніторингу зазвичай на підприємстві формуються групи, що постійно слідкують за діяльністю підприємств-конкурентів та відстежують усі зміни на ринку. В умовах зниження попиту на продукцію, збільшення вартості вихідної сировини, підняття мінімальної заробітної плати та війна, утримання цілого відділу з моніторингу не є економічно обґрунтованим рішенням для підприємства. У якості альтернативи пропонується залучення досвідченого бізнес-аналітика, який би відповідав за комплексний моніторинг та пошук шляхів покращення діяльності підприємства ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

Діяльність бізнес-аналітика охоплює такі сфери:

- ефективне застосування та впровадження нових рішень організацією: бізнес-аналітик забезпечує узгодженість та чіткість у процесі змін, особливо з точки зору визначення чітких бізнес-вимог, які підпадають під сферу діяльності підприємства;

- виявлення організаційних вимог: бізнес-аналітик може виявити нові організаційні потреби за допомогою аналізу, і, як наслідок, може допомогти бізнесу краще зрозуміти зміни, які мають відбутися для покращення ефективності діяльності та збільшення прибутку;

- встановлення пріоритетності бізнес-вимог: бізнес-аналітик впроваджує методи визначення пріоритетності вимог на різних етапах життєвого циклу підприємства зосереджує зусилля на тому, що має значення у конкретний момент;

- постійний моніторинг: бізнес-аналітик проводить комплексний аналіз діяльності підприємств-конкурентів та визначає можливі варіанти покращення діяльності організації і вартість таких рішень – розрахунок ROI

показника, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій.

Таким чином, бізнес-аналітик необхідний фахівець на підприємстві, який розуміє проблеми та можливості бізнесу в контексті вимог і рекомендує рішення, що дозволяють організації досягти своїх цілей.

Витрати на залучення бізнес-аналітика з метою моніторингу та оптимізації діяльності підприємства на рік складатимуть:

- заробітна платня працівника складе 15000 грн. на місяць;
- нарахування до фонду заробітної плати – 3300 грн. на місяць;
- всього:  $15000 + 3300 = 18300$  грн. x 12 міс. = 219600 грн. на рік.

Одним із найважливіших внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві є прийняття замовлень на продукцію від замовника та розрахунок необхідної кількості вихідної сировини для виробництва заданого обсягу продукції головним технологом. Наразі на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» спостерігаються суттєві недоліки, які пов'язані з виконанням програми по замовленням. Підприємство перед початком виробничого циклу не має інформації щодо точного об'єму продукції, яку необхідно виробити, так як контрагенти можуть повідомити цю інформацію лише проаналізувавши свої попередні продажі. Для підприємства дуже важливо відпустити саме ту кількість хлібобулочної продукції, яка буде одразу ж продана. Хлібобулочні вироби повинні одразу надійти у торговельні точки, так як строк зберігання даного виду продукції обмежений і складає на хліб – 48 год., на булочні вироби – 36 год. Якщо виготовлена продукція затримується на території виробництва протягом 12 годин, її вважають непридатною для реалізації. Така продукція збільшує суму виробничого браку, тим самим підвищуючи собівартість загального випуску. При цьому підприємство не може чекати поки диспетчер та менеджери зберуть інформацію по замовленням у всіх контрагентів, так як у цьому випадку воно не встигне виготовити необхідну кількість замовлень, що матиме негативний вплив на репутацію комбінату. Таким чином, своєчасний і якісний збір замовлень від контрагентів та швидкий розрахунок вихідної

сировини має дуже важливе значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

На підприємстві план випуску продукції формується, із загального замовлення на день, орієнтуючись на об'єм, але попереднього тижня, потім на підприємстві розпочинаються підготовчі роботи.

Диспетчер приймає замовлення по телефону у тих клієнтів, що телефонують самі. Клієнти, які постійно замовляють продукцію в широкому асортименті та великій кількості, як правило, намагаються дати замовлення пізніше. Це особливо властиво контрагентам з м. Дніпро, де покупна активність підвищується після закінчення трудового дня. На даний момент замовлення на таких торгівельних точках робиться централізовано.

Існує також група клієнтів, що замовляють постійний асортимент в невеликій кількості і які розміщені по селам, де попит порівняно невеликий. Третя група клієнтів характеризується тим, що її замовлення не постійні. Це зумовлено тим, що ці контрагенти здійснюють замовлення не тільки на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ», а й на інших хлібокомбінатах. Цій групі необхідно приділяти особливу увагу, для того щоб заручитись їх довірою та перевести їх до групи постійних замовників, які б в подальшому замовляли продукцію тільки у ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ». Після того, як диспетчер отримав усю необхідну інформацію по замовленням та сформував бланк, він передає його головному технологу, який проводить додаткові розрахунки сировини. Швидкість отримання остаточного бланку замовлень та розрахунку сировини впливають на кількість перепіченої продукції, яка складає 12,3% собівартості виробів. Переговори менеджера з клієнтами, обробка інформації диспетчером та введення даних, збільшують процес формування остаточного бланку замовлень на 90 хвилин. До того близько 20 хвилин головний технолог витрачає на те, щоб розрахувати кількість вихідної сировини і близько 10 – для ознайомлення змінного технолога з поточним завданням.

На підприємстві для управління бізнес-процесами використовують «As-is»-модель, що відображає, як бізнес-процес структурований на підприємстві

в даний момент. Така модель використовується для встановлення «відправної точки» (Додаток Б).

Автоматизація бізнес-процесів (BPA) використовує інформаційні технології для підвищення ефективності та покращення результатів діяльності підприємства. Все більше підприємств впродовж останнього десятиліття автоматизують свої процеси. В даний час автоматизація бізнесу тільки набирає обертів і не дає ознак зупинки.

Автоматизація бізнес-процесів з використанням програмних рішень дозволяє краще розподілити ресурси та збільшити продуктивність роботи працівників. В результаті автоматизації бізнес-процеси стають більш економічними, надійними та послідовними. Крім того, заощаджений час можна використати на більш цінні бізнес-завдання.

До основних переваг впровадження автоматизації процесу збору замовлень та розрахунку вихідної сировини та ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» є:

1. Економія часу – головна перевага автоматизації бізнесу. Рішення для автоматизації бізнес-процесу дозволяє виконувати завдання набагато швидше і без помилок. Зрештою, автоматизація процесу означає, що співробітники можуть краще використовувати свій робочий час.

2. Заощадження коштів за рахунок зменшення кількості перепіченого хлібу. До того, підприємство зможе скоротити кількість працівників, які залучені у процес збору замовлень.

3. Підвищення продуктивності праці. Коли громіздкі завдання делегуються цифровому рішенню, одночасно можна обробляти кілька процесів. Це призводить до підвищення продуктивності.

4. Автоматизація робить бізнес-процес більш ефективними. Процес ефективний, коли найкращий результат досягається з мінімальними зусиллями. Коли послідовно виконується ряд заздалегідь визначених кроків, немає місця для відхилень. Крім того, автоматизація перетворюється на поліпшення якості та зв'язку, більшу видимість та більш ефективне управління завданнями. Нотатки, дзвінки та електронні листи для передачі

інформації можуть бути замінені більш сучасними рішеннями, зазвичай включеними до програмного забезпечення автоматизації бізнес-процесу. Коли команда має інформаційну панель для перевірки виконання завдань, стає легше керувати процесом.

5. Мінімізація помилок. Помилки трапляються досить часто, коли процес виконується вручну. В цьому випадку неточності та затримки неминучі. Усунення ризику помилок робить процес більш плавним і допомагає уникнути зайвих операцій.

6. Стандартизація процесу. Процес, який виконується вручну за участю багатьох співробітників та зацікавлених сторін може бути досить хаотичним. Кожен співробітник має власні звички, методи обробки та передачі даних. Автоматизований процес виконується як послідовний робочий процес, кроки якого систематично слідують один за одним, поки щоразу не буде досягнутий стандартний результат. Звичайно, можна внести певні зміни для кожного окремого робочого процесу бізнесу. Але, в принципі, гармонізація – одна з ключових переваг автоматизації бізнесу. Жодні важливі кроки не будуть упущені, і жодна інформація не загубиться.

7. Поряд зі стандартизацією, кожна фаза автоматизованого процесу завжди записується в спеціальній відомості. Це дає можливість: відстежувати відповідні документи, складати карту їхнього курсу, проаналізувати дії окремого співробітника на певному етапі виконання бізнес-процесу. Таке управління не тільки покращує точність та надійність. Воно також надає організації можливість зберігати історію усіх замовлень контрагентів у зручній формі. Ці записи можна легко отримати, роздрукувати та проаналізувати.

Автоматизація – це не лише визначення набору правил для маршрутизації інформації. Вона також включає налаштування із заходів безпеки, дозволяє захистити конференційну інформацію. Автоматизація забезпечує більшу ефективність роботи з клієнтами. Зручність і швидкий доступ до послуги – це ключові особливості, на які звертають увагу клієнти

при порівнянні різних підприємств. Виконання обіцяного стандарту операційної досконалості сприяє задоволенню контрагентів, що, у свою чергу, формує довіру, лояльність та конкурентну перевагу.

Для автоматизації бізнес-процесу із збору замовлень та розрахунку сировини на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» пропонується розробка веб-застосунку (рис. 3.4).

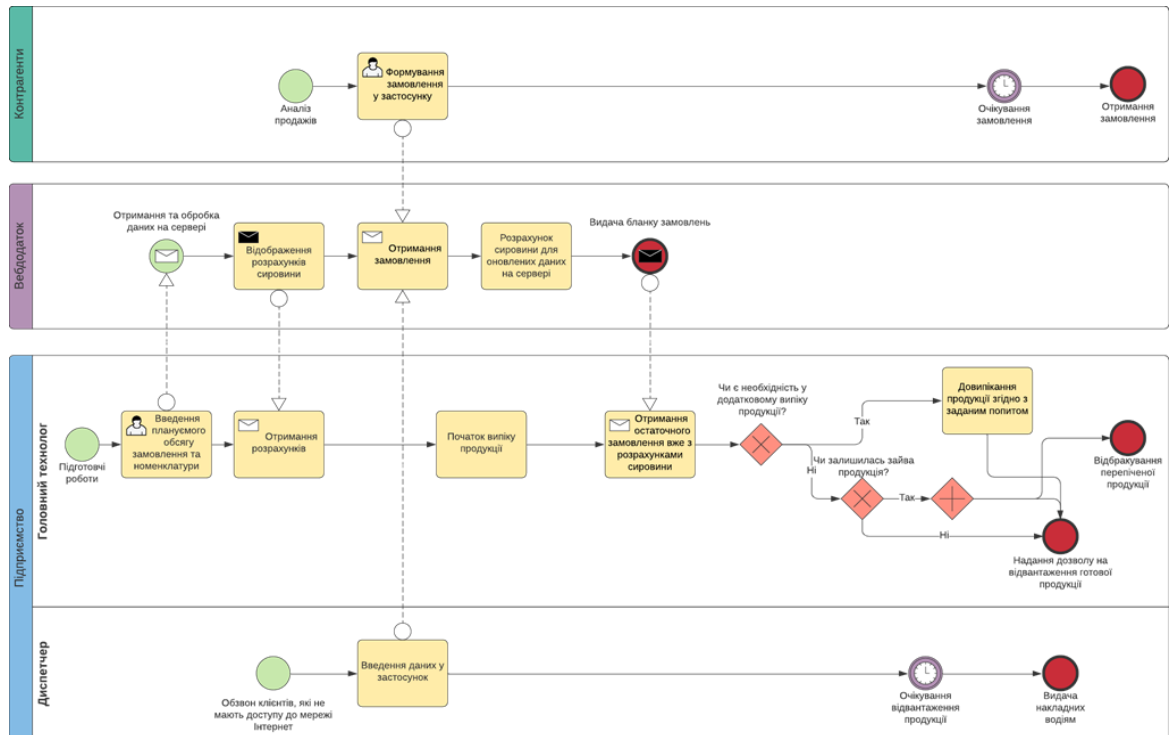


Рис. 3.4 – «To-be»-модель прийняття та обробки замовлень на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

Вебзастосунок (вебдодаток) представляє собою розподілений застосунок, в якому клієнтом виступає браузер, а сервером – вебсервер. Однією з переваг такого підходу є той факт, що клієнти не залежать від конкретної операційної системи користувача, тому вебзастосунок є міжплатформовий сервіс.

«To-be» - модель – модель, що відображує процес з точки зору «як повинно бути». Дана модель створюється на основі «As-is» - моделі, з усуненням недоліків в існуючому бізнес-процесі за рахунок знешкодження виявлених на основі аналізу «As-is» недоліків.

З рис. 3.4 видно, що розробка веб-додатку має ряд переваг:

- диспетчер буде економити 90 хвилин в день для обробки інформації та вводу замовлень, які раніше отримував від менеджера;
  - головний технолог зможе зекономити 20 хвилин часу для розрахунку вихідної сировини;
  - виключення можливості виникнення помилок під час розрахунку сировини технологом та у назвах та кількостях найменувань, які раніше виникали під час передачі інформації телефоном;
  - робота 2 менеджерів повністю автоматизується, тому підприємство зможе заощадити 24400 грн./місяць, які раніше виплачувало співробітникам;
  - у диспетчера звільнюється 90 хвилин часу, він зможе якісніше працювати з клієнтами третьої групи, які потребують більш індивідуального підходу, що дозволить збільшити обсяг замовлень в майбутньому та підвищить продуктивність праці диспетчера;
  - впровадження веб-додатку сприятиме покращенню репутації підприємства та підвищенню лояльності з боку клієнтів, так як користуватись застосунком з продуманим та адаптованим інтерфейсом значно зручніше та швидше, аніж передавати замовлення телефоном. Вебдодаток також передбачає можливість прямого зв'язку клієнтів з головним технолог задля висловлення побажань та зауважень стосовно продукції;
  - головний технолог зможе зекономити 10 хвилин на передачу бланку та коментарі стосовно плану замовлень змінному технологу;
  - суттєвою перевагою є забезпечення прозорості бізнес-логіки та належного рівня безпеки, який полягає в різному доступі до інформації в залежності від ролей, які виконують учасники бізнес-процесу на підприємстві.
- Зв'язки між процесами/інформацією та їх виконанням зображені в CRUD-матриці, яка дозволяє краще зрозуміти, який спеціаліст повинен мати доступ до тієї чи іншої інформації/дії (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – CRUD-матриця механізму виконання збору та обробки інформації по замовленням у веб-додатку

| Збір та обробка інформації                                      | Головний технолог | Диспетчер | Контрагенти | Директор | Змінний технолог |
|---|-------------------|-----------|-------------|----------|------------------|
| Інформація  |                   |           |             |          |                  |
| Розрахунки сировини   | CRUD              |           |             | CRUD     | R                |
| Кількість та назва найменувань продукції                        | R                 | RU        | CRUD        | CRUD     | R                |
| Бланк замовлення з найменуваннями та назвами торгівельних точок | R                 | CRU       |             | CRUD     |                  |
| Бланк замовлення з розрахунками сировини                        | CRU               |           |             | CRUD     | R                |
| Історія замовлень   | CR                | R         | R           | CRUD     |                  |
| Пропозиції та зауваження до продукції                           | R                 |           | CRUD        | RUD      | R                |
| Процес  |                   |           |             |          |                  |
| Формування замовлення   |                   | CRUD      | CRUD        | CRUD     |                  |
| Введення плануємого обсягу замовлення та номенклатури           | CRUD              |           |             | CRUD     |                  |
| Друк бланку замовлення з розрахунками сировини                  | CRU               |           |             | CRUD     | CR               |
| Коригування замовлення  | R                 | R         | CRUD        |          | R                |
| Обговорення побажань та зауважень стосовно продукції            | CRU               |           | CRUD        | CRUD     |                  |

CRUD-матриця (англ. create read update delete) відображує 4 основні функції управління даними: створення; читання; оновлення; вилучення.

Як видно з табл. 3.1, дані стосовно історії замовлень можуть бути прочитані, оновлені та сформовані головним технологом підприємства, директор може ще й видаляти історію замовлень, диспетчер має доступ лише

до перегляду та оновлення історії, тоді як контрагенти можуть тільки переглядати інформацію.

Подібний розподіл різного доступу до інформації дозволить забезпечити належну захищеність конкурентних даних підприємства.

Таким чином, впровадження автоматизації збору та обробки замовлень клієнтів підвищить продуктивність праці головного технолога та диспетчера, мінімізує ризик виникнення помилок під час передачі даних, та розрахунку сировини.

Головною перевагою є отримання замовлень на 2 години раніше, що зменшить кількість перепіченої продукції, заощаджені кошти дозволять збільшити прибуток підприємства у прогностному періоді та зменшити собівартість продукції у подальші періоди. Так як, на підприємстві вже працює фулстек-розробник, а керувати реалізацією бізнес-процесу буде бізнес-аналітик, витрати на оплату праці якого зазначені попередньо, необхідність у додаткових витратах для автоматизації процесу збору та обробки замовлень відсутня.

На сьогоднішній день на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» німецька піч «WINKLER» здана випікати 20 тонн продукції за 24 години, підприємство працює 16 годин/добу та випікає в середньому 1369,2 кг/добу. Виходячи з цього, за одну годину комбінат випікає 85,5 кг.

Так як в результаті автоматизації дані стосовно замовлень поступатимуть на 2 години раніше, кількість перепіченої продукції знизиться близько на 171 кг.

Середня собівартість одиниці продукції складає 18 грн./кг (близько 10 грн. за одиницю продукції).

Враховуючи, що за 2 години підприємство зменшить кількість перепіченої продукції на 171 кг, економія становитиме 3078 грн./добу, тобто 1117314 грн./рік. До того, за рахунок автоматизації підприємство заощаджуватиме 24 400 грн./місяць, які раніше виплачувало двом менеджерам зі збору замовлень.

### 3.2. Збільшення доходу підприємства за рахунок диверсифікації продукції

У господарській практиці існує велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання підприємств в умовах сучасного ринку. Однією з таких альтернатив є диверсифікація продукції.

Диверсифікація відіграє важливу роль у розвитку та стабільності підприємств. Вона допомагає зменшити ризики, розширити ринок і підвищити конкурентоспроможність. Розглянемо основні її значення:

1. Зниження ризиків:
  - розподіл фінансових і операційних ризиків між різними напрямками діяльності;
  - зменшення залежності від одного продукту, ринку чи постачальника.
2. Збільшення прибутковості:
  - нові напрями діяльності можуть приносити додатковий дохід;
  - використання внутрішніх ресурсів для розширення бізнесу.
3. Покращення конкурентоспроможності:
  - різноманітний асортимент товарів та послуг робить компанію стійкішою до змін на ринку;
  - можливість залучити нові сегменти споживачів.
4. Оптимізація використання ресурсів:
  - використання технологій, сировини та знань у різних сферах діяльності;
  - розширення мережі постачальників і споживачів.
5. Адаптація до змін ринку:
  - гнучкість у перехідні періоди економічних криз або змін у законодавстві;
  - легше реагування на зміну попиту.

Диверсифікація є важливою стратегією для довгострокового розвитку бізнесу. Вона допомагає підприємствам залишатися стійкими до зовнішніх

викликів, ефективніше використовувати ресурси та розширювати можливості для отримання прибутку.

Виробництво різноманітних товарів і послуг на одному підприємстві вигідніше, ніж на різних спеціалізованих підприємствах. Основним джерелом різноманіття є спільне використання виробничих потужностей в різних цілях; продаж товарів і послуг через єдину мережу, не обов'язково спільну; передача технічного та управлінського досвіду, інформації, знань від одного виробництва іншого; різноманітність інформації, одержуваної з підготовки працівників.

Виділяють кілька типів диверсифікації виробництва. Перший тип диверсифікації виробництва передбачає створення нової сфери діяльності підприємства, пов'язаної з уже діючою діяльністю. Пов'язані вони можуть бути за рахунок маркетингових стратегій, одним постачальником або технологічним процесом. У свою чергу така диверсифікація ділиться на горизонтальну і вертикальну.

Горизонтальна та вертикальна диверсифікація – це два основних типи стратегії розширення бізнесу, які застосовують компанії для зростання та зниження ризиків.

Горизонтальна диверсифікація – це стратегія, коли компанія розширює свою діяльність шляхом випуску нових продуктів або послуг, які пов'язані з її основним напрямком, але можуть бути спрямовані на нові ринки або споживачів. Основна мета горизонтальної диверсифікації – збільшити ринкову частку, залучити нових клієнтів і зменшити ризик втрати прибутку через падіння попиту на один із продуктів.

Горизонтальна диверсифікація дозволяє докорінно змінити виробничу діяльність і розширити асортимент продукції. В цьому випадку підприємство працює з тими ж клієнтами, постачальниками сировини і реалізаторами продукції, але сама продукція піддається перетворенню – додаються нові види асортименту. При горизонтальній диверсифікації можна працювати в двох напрямках: або розробити нову виробничу технологію на колишніх

виробничих потужностях, або освоїти новий ринок збуту. При горизонтальній стратегії потрібно вкладення додаткових коштів, щоб запуснути нову лінію виробництва, для виготовлення нової або удосконаленої продукції.

Вертикальна диверсифікація – це розширення бізнесу шляхом контролю над різними етапами виробничого процесу – від постачання сировини до дистрибуції готової продукції. Вертикальна диверсифікація може бути:

- пряма (вперед) – компанія починає контролювати подальші етапи ланцюга постачання (продаж кінцевому споживачеві);
- зворотна (назад) – компанія контролює попередні етапи виробництва (постачання сировини).

Вертикальна диверсифікація допомагає знизити витрати, покращити контроль якості та зробити бізнес менш залежним від постачальників або дистриб'юторів.

Обидва види диверсифікації використовуються для зростання компанії, але залежать від її стратегічних цілей і ринкових умов.

Наприкінці 2024 року ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» за кошти від чистого прибутку попередніх років придбало обладнання для виготовлення макових та фруктово-ягідних наповнювачів, на основі якого було збудовано новий цех, але підприємство не встигло запуснути його через пролонгацію пусконаладжувальних робіт.

Цех складається з головного виробничого приміщення, складського приміщення, приміщення для фасування та маркування продукції, вбиральні та роздягальні. У виробничому приміщенні розташовані 2 варильних котла, два рукомийники, допоміжний інструментарій. У складському приміщенні розміщені холодильна камера обсягом 70 м<sup>3</sup> та морозильна камера обсягом 40 м<sup>3</sup>.

Характеристика варильних котлів:

- продуктивність: 450 кг продукції/зміну та 900 кг продукції/зміну;
- сумарна споживча потужність: 30 кВт/год;
- ємність: 150 та 300 кг.

Для роботи лінії з виробництва начинок необхідно додатково найняти 4 співробітників з розрахунку 2 особи/зміну (по 8 годин кожна). Так як підприємство працює 363 дні на рік розрахуємо витрати на заробітну плату працівників цеху з виробництва макових та фруктово-ягідних начинок:

– витрати на заробітну плату одного працівника в місяць:

$$6700 + 1474 (22\%) = 8174 \text{ грн.}$$

– витрати на заробітну плату чотирьох працівників в місяць:

$$8174 * 4 = 32696 \text{ грн.}$$

Витрати на заробітну плату чотирьох працівників в рік з урахуванням преміальних складають 394000 грн.

Пропонується впровадження вертикальної стратегії диверсифікації виробництва, пов'язаної з уже діючою діяльністю підприємства, та конгломератної диверсифікації:

– вертикальна диверсифікація – виробництво начинок для булочних виробів, які виготовляє саме підприємство.

Загалом на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» виготовляють близько 1107 одиниць булочних виробів в день. До складу кожного виробу входить 30 г. начинки, тобто підприємство споживає 33,21 кг наповнювачів в день. За підрахунками, власне виробництво наповнювачів дозволить заощадити 35% від вартості наповнювачів, які на сьогоднішній день підприємство купує на ринку в інших виробників задля виготовлення власних булочних виробів (табл. 3.2).

З табл. 3.2 видно, що підприємство заощаджуватиме 444 грн. в день, відповідно 161172 грн./рік від запуску власної лінії з виготовлення начинок.

Конгломератна диверсифікація – освоєння нового ринку збуту за рахунок продажу фруктово-ягідних та макових наповнювачів іншим хлібопекарським підприємствам.

Таблиця 3.2 – Економічний ефект від впровадження стратегії вертикальної диверсифікації на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

| Найменування продукції     | Обсяг споживання продукції, кг/зміну | Вартість начинки, яку підприємство купує на ринку, грн./кг | Собівартість продукції, яку підприємство виготовляє власноруч, в грн./кг | Заощаджені кошти під впровадження вертикальної диверсифікації, грн./кг |
|----------------------------|--------------------------------------|--|--|--|
| Маковий наповнювач         | 20,09                                | 40   | 26   | 14   |
| Абрикосовий наповнювач     | 5,15                                 | 35   | 22,75  | 12,25  |
| Яблучний наповнювач        | 5,15                                 | 35   | 22,75  | 12,25  |
| Малинова начинка           | 1,41                                 | 37   | 24,05  | 12,95  |
| Начинка з чорної смородини | 1,41                                 | 37   | 24,05  | 12,95  |
| Всього (грн./зміну)        |                                      | 1268,44  | 824,44   | 444  |

Як вже зазначалось на початку розділу, виробнича потужність варильних котлів складає 1350 кг продукції за зміну. Згідно з попитом на продукцію на ринку, доцільним є виготовлення 1200 кг/зміну, з них – 33,21 кг підприємство споживає для власного виробництва. Відповідно 1166,79 кг – можуть бути продані іншим підприємствам: з них – 706 кг макового наповнювача, 361,8 кг. яблучного та абрикосового наповнювача та 99 кг начинки з чорної смородини та малини (табл. 3.3).

Задля забезпечення продажу наповнювачів за конкурентоспроможною ціною, пропонується встановлення наступних цін на готову продукцію: маковий наповнювач – 38 грн./кг, яблучний та абрикосовий – по 34 грн./кг, начинки з малини та чорної смородини – по 36 грн./кг.

Сумарний прибуток від впровадження стратегії конгломератної диверсифікації складає 13725,2 грн./зміну, за 363 робочі дні сума становить 4982247,6 грн./рік.

Таким чином, реалізація стратегії з вертикальної та конгломератної диверсифікації на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» дозволить завоювати новий ринок збуту продукції; розширити асортимент продукції; покращити фінансово-економічний стан підприємства; сприятиме відповідності

виробництва потребам ринку, що постійно змінюються; підвищити конкурентоспроможність підприємства; оновити науково-технічну базу підприємства та забезпечити більш повне завантаження виробничих потужностей. В результаті запуску власної лінії з виготовлення начинок підприємство заощаджуватиме 161172 грн/рік за рахунок використання начинок власного виробництва для виготовлення своїх булочних виробів та збільшить прибуток на 4982247,6 грн./рік. завдяки продажу наповнювачів іншим хлібокомбінатам.

Таблиця 3.3 – Економічний ефект від впровадження стратегії конгломератної диверсифікації на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

| Найменування наповнювача                                      |         |             |          |           |                 |
|---|---------|-------------|----------|-----------|-----------------|
|   | Маковий | Абрикосовий | Яблучний | Малиновий | Чорна смородина |
| Обсяг продукції, яку підприємство планує продавати в день, кг | 706     | 180,9       | 180,9    | 49,5      | 49,5            |
| Собівартість продукції, грн./кг                               | 26      | 22,75       | 22,75    | 24,05     | 24,05           |
| Вартість продукції у продажі, грн./кг                         | 38      | 34          | 34       | 36        | 36              |
| Собівартість продукції, грн./зміну                            | 18356   | 4115,5      | 4115,5   | 1190,5    | 1190,5          |
| Дохід від продажу продукції, грн./зміну                       | 26828   | 6150,6      | 6 50,6   | 1782      | 1782            |
| Прибуток від реалізації стратегії, грн./зміну                 | 8472    | 2035,1      | 2035,1   | 591,5     | 591,5           |

### 3.3. Вплив запропонованих заходів на результати фінансово-господарської діяльності підприємства

Під час аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства було виявлено тенденцію до збільшення собівартості продукції та зменшення прибутку внаслідок зростання витрат на оплату праці, цін на

паливо-мастильні матеріали, вихідну сировину та кризу, яка призвела до зменшення попиту на продукцію багатьох державних установ. В ході роботи було запропоновано декілька стратегій поліпшення фінансових показників господарської діяльності підприємства.

Впровадження запропонованих заходів на підприємстві візуально представлені у вигляді дорожньої карти (roadmap).

Roadmap (з англ. Дорожня карта) – інструмент візуалізації стратегії розвитку підприємства, стадій запуску проекту і його реалізації. Вона являє собою графічний файл, в якому описані основні етапи, необхідні для досягнення поставленої мети.

Основні роботи, пов'язані з впровадженням заходів, планується виконати впродовж чотирьох місяців, при цьому запуск нової лінії з виробництва макових та фруктово-ягідних наповнювачів запланований вже у лютому місяці, так як пусконаладжувальні роботи були проведені у попередньому році. Впровадження вебдодатку очікується наприкінці березня місяця. Впродовж січня відбуватиметься пошук нових кадрів та підготовка до реорганізації деяких виробничих ділянок.

Сценарій впровадження основних заходів з поліпшення фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» в прогностному періоді показано на рис.3.5.

Впровадження зазначених заходів передбачає витрати у вигляді заробітної плати виробникам фруктово-ягідних наповнювачів та бізнес-аналітику.

Заробітна плата бізнес-аналітика (з лютого місяця):

$$15000 + 3300 = 18300 \text{ грн.} * 11 \text{ місяців} = 201300 \text{ грн./рік.}$$

Заробітна плата працівників цеху з виготовлення фруктово-ягідних та макових наповнювачів:

$$8040 * 4 = 32160 \text{ грн./місяць} * 11 \text{ місяців} = 353760 \text{ грн./рік.}$$

Всього витрат на оплату праці працівників:

$$201300 + 353760 = 555060 \text{ грн./рік.}$$

|                               | Січень  | Лютий  | Березень                            | Квітень                 |
|-------------------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------|
| Відділ кадрів                 | Пошук бізнес-аналітика                                  |  |                                     |                         |
|                               | Пошук 4 співробітників цеху з виготовлення наповнювачів |  |                                     |                         |
| Команда з розробки вебдодатку |   | Збір та аналіз вимог   |                                     |                         |
|                               |   | Дизайн та розробка вебдодатку                                | Тестування та налагодження програми | Впровадження вебдодатку |
| Виробничий підрозділ          |   | Запуск лінії з виробництва фруктових та макових наповнювачів |                                     |                         |

Рис.3.5 – Сценарій впровадження основних заходів з поліпшення фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»

За рахунок вертикальної диверсифікації підприємство також заощаджуватиме 444 грн./змін, так як буде використовувати наповнювачі власного виробництва, а не купувати їх. Прибуток від реалізації стратегії конгломератної диверсифікації, що передбачає вихід підприємства на новий ринок, складає 13725,2 грн./день, тоді за 332 робочі дні загальна сума становить –  $4556\ 866 + 147408 = 4704274$  грн./рік.

Таким чином, прибуток від продажу наповнювачів власного виробництва повністю покриває витрати на оплату праці бізнес-аналітика та співробітників цеху. Економічний ефект від впровадження стратегії диверсифікації з вирахуванням заробітних плат сумарно складе:

$$4704274 - 555060 = 4149214 \text{ грн./рік.}$$

Розробка вебдодатку передбачає автоматизацію роботи менеджерів зі збору замовлень, тому в прогнозному періоді підприємство заощадить згідно із запланованим сценарієм:

$$(20000 + 4400) * 9 \text{ місяців} = 219600 \text{ грн./рік}$$

До того, запровадження системи автоматизації збору та обробки замовлень сприятиме зниженню кількості перепіченої продукції на 171 кг/день, що дозволить зекономити 3078 грн./день, відповідно за 273 робочі дні підприємство заощадить 840294 грн./рік.

Отже, запровадження сценарію поліпшення фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» сприятиме зростанню собівартості реалізованої продукції до 12096400 грн., у порівнянні з 2024 роком – 7770000 грн. (темپ приросту складає +1,55) через збільшення асортименту продукції. Зростуть і витрати на оплату праці майже у 1,2 рази.

Загальний дохід від впровадження стратегії з поліпшення фінансового стану підприємства становитиме 21606336 грн. за умов такої ж кількості замовлень на хлібобулочну продукцію, яку підприємство реалізувало у 2024 році.

На сьогоднішній день ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» є платником ПДВ (податок на додану вартість), який складає 20% доходу підприємства, тоді чистий дохід становить 17285068,8 грн (у 1,47 рази більший за результат 2024 року). Валовий прибуток підприємства у прогнозному році зросте до 5188668,8 грн., тоді фінансовий результат від операційної діяльності становитиме:

$$5188668,8 - 770000 \text{ (адміністративні витрати)} - 2518000 \text{ (витрати на збут)} - 1003000 \text{ (інші операційні витрати)} = 897668,8 \text{ грн.}$$

Так як підприємство ще сплачує податок на прибуток у розмірі 18%, чистий прибуток ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» у прогнозному періоді складатиме

736088,416 грн., який дозволяє повністю покрити збитки минулого періоду, тоді сумарний ефект складатиме:

$$736088,416 - 314000 = 422088,416 \text{ грн.}$$

Розрахуємо основні показники рентабельності у прогностному періоді. Рентабельність продукції демонструє скільки прибутку отримано на одиницю собівартості реалізованої продукції та розраховується за формулою:

$$\text{Прогнозний рік: } \frac{736\ 080}{12\ 096\ 400} * 100\% = 6,1\%$$

Рентабельність продукції, що виготовляло підприємство у 2024 році характеризувала збитковість і становила - 4,04%. У прогностному періоді передбачається збільшення показника до 6,1%.

Рентабельність продажів показує, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції та розраховується за формулою:

$$\text{Прогнозний рік: } \frac{736\ 080}{17\ 285\ 000} * 100\% = 4,26\%$$

Ефективність господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» у прогностному періоді значно зросте, показник рентабельності продажів становитиме 4,26%, тобто підприємство одержуватиме 4,26 копійок операційного прибутку з кожної гривні проданої продукції, тоді як у 2024 році це значення склало -0,027% і характеризувало збитковість діяльності підприємства.

Строк окупності капітальних вкладень визначається як відношення обсягів капітальних вкладень до економічного ефекту і визначається за формулою:

$$\text{Сокв} = \text{Капітальні вкладення} / \text{Чистий прибуток за рік} \quad (3.1)$$

$$\text{Сокв} : \frac{555\,060}{736\,080} = 0,75 \text{ років}$$

Отже, строк окупності капітальних вкладень задля реалізації стратегії поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства складає 0,75 років, або 274 дні.

Показники фінансових результатів діяльності підприємства за проєктний період показано на рис.3.6.

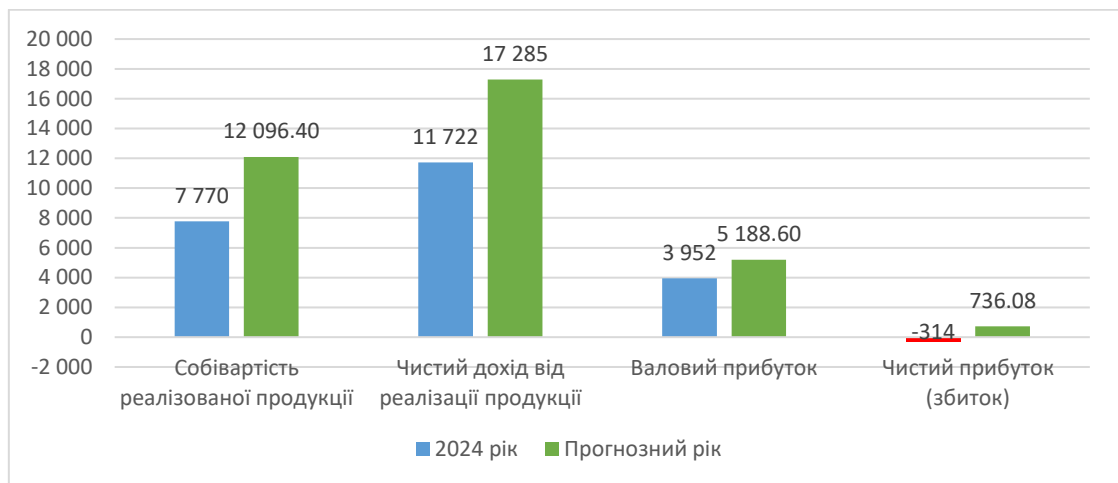


Рис.3.6 – Показники фінансових результатів діяльності за проєктом

Зміна фінансових показників ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» після впровадження проєктних заходів зведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Зміна фінансових показників підприємства після впровадження проєктних заходів

| Найменування показника              | Одиниці виміру | 2024 р | За проєктом | Відхилення |            |
|-------------------------------------|----------------|--------|-------------|------------|------------|
|                                     |                |        |             | абсол. +/- | віднозн. % |
| Дохід від реалізації продукції      | тис.грн.       | 11722  | 17285       | 5563       | 47,5       |
| Собівартість реалізованої продукції | тис.грн.       | 7770   | 12096,4     | 4326,4     | 55,7       |
| Чистий прибуток                     | тис.грн.       | -314   | 736,08      | 1050,08    | 33,4       |
| Рентабельність продукції            | %              | -4,04  | 6,1         | 10,14      | X          |
| Рентабельність продажів             | %              | -0,027 | 4,26        | 4,29       | X          |
| Строк окупності                     | рік            | X      | 0,75        | X          | X          |

Згідно з даними розрахованими у табл. 3.4 встановлено, що при незмінних обсягах базової діяльності впровадження у виробництво нового виду продукції та прийняття проєкту до реалізації сприяє зростанню прибутку та рентабельності діяльності підприємства у майбутніх періодах. Впровадження запропонованих заходів сприяє різкому зростанню чистого прибутку на 1050,08 тис.грн, рентабельності продукції на 10 пунктів., а рентабельність продажів на 4 пункти.

### Висновки до розділу 3

1. Використовуючи основну концептуальну модель бізнес-аналізу, як методику впровадження змін на підприємстві шляхом визначення потреб та рекомендацій рішень, які мають позитивний економічний ефект, та приносять користь зацікавленим сторонам, було запропоновано систему автоматизації збору замовлень та розрахунку вихідної сировини для заданого обсягу продукції на підприємстві. Впровадження інформаційного рішення автоматизації бізнес-процесів на підприємстві дозволить: зменшити кількість перепіченого хлібу; підвищити продуктивності праці диспетчера та технолога; мінімізувати помилки; стандартизувати процес; забезпечити більш ефективну роботу з клієнтами, сформувати довіру, лояльність та конкурентну перевагу.

2. На основі методу моделювання бізнес-процесів BPMN (Business Process Modeling Notation), який спрямований на аналіз розривів між існуючим бізнес-процесом і майбутнім бізнес-процесом було проведено стратегічне планування, визначення існуючих процесів та їх проєктування, на основі яких було побудовано «As-is»-модель, мета якої полягала у встановлення «відправної точки» та «To-be»-модель, яка служить порівнянням досліджуваного бізнес-процесу до та після впровадження проєктного рішення та відображає майбутню організацію процесу збору та обробки інформації стосовно замовлень на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

3. Враховуючи аналіз ринкового положення підприємств та конкуренцію промислового хлібу, запропоновано впровадити стратегію диверсифікації продукції, яка допоможе підприємству стабілізувати своє функціонування у кризовий період за рахунок випуску додаткового асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту. Дана стратегія дозволить перекрити збитки від нерентабельних виробів прибутком від інших видів продукції за мінімальних початкових вкладень та застрахувати підприємство від ризику спаду хлібної та хлібобулочної продукції

4. На основі запропонованих заходів з поліпшення фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ», було представлено механізм реалізації стратегій за допомогою інструментів візуалізації, які демонструють стадії запуску проекту та необхідні етапи для досягнення поставленої мети, а також надано показники планів та прогнозів, на основі яких було доведено економічну доцільність впровадження запропонованих рішень.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи на підприємстві ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» були зроблені наступні висновки.

1. Проведено критичний аналіз сучасних публікацій та літературних джерел щодо практичних та теоретичних підходів до визначення поняття «фінансово-господарська діяльності», розкрито сутність даної категорії. Аналіз наукової літератури з цієї проблеми дозволив виділити ряд учених економістів, підходи яких до визначення «фінансово-господарська діяльність» істотно різняться. Узагальнюючи трактування понять, дані сучасними вченими-економістами, було сформульоване визначення фінансово-господарська діяльність, як економічна категорія, що характеризує забезпеченість господарюючого суб'єкта фінансовими ресурсами, необхідні його стабільного функціонування та розвитку, доцільність їх розміщення, інтенсивність і ефективність використання, і навіть стійкість становища над ринком.

2. Розглянуто основні суб'єкти економіки, які використовують аналіз фінансового становища як інструмент інформаційного забезпечення фінансово-господарської діяльності. Визначено роль та значення аналізу фінансового стану у діяльності господарюючого суб'єкта.

3. Доведено, що фінансові ресурси суттєво впливають на ефективність фінансово-господарської діяльності, адже саме вони визначають здатність підприємства до стабільного функціонування, інвестування та розвитку. Тому, раціональне управління фінансовими ресурсами є одним із ключових завдань керівництва для забезпечення довгострокової стійкості та зростання підприємства.

4. Комерційні підприємства завжди ґрунтуються на переміщенні активів, правильному розподілі фінансових потоків. Використовуючи перевірені методи управління фінансами, керівники переслідують основну мету компанії – отримання прибутку. Але це не є основною причиною для

грамотного фінансового менеджменту. Справа в тому, що фінанси перетворюються на будь-який інший ресурс – сировину, готову продукцію, персонал, технології, обладнання. Тому на фінансах та їх правильному розподілі будується будь-яке комерційне підприємство.

5. Для ефективного здійснювання фінансово-господарської діяльності підприємство, протягом певного часу, вибудовує прогноз на майбутнє, тому слід проводити оцінку ефективності з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Урахування ринкової ситуації надає можливість своєчасно відзначати і прогнозувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх ринкових факторів на ефективність господарської діяльності конкретного підприємства.

6. Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО-НІКОПОЛЬ» випускає продукцію, яка забезпечує хлібною та хлібобулочною продукцією близько 1100 контрагентів, доставляючи свої вироби без посередників в різні області України. Проаналізовано принцип та особливості діяльності підприємства, відображено виробничу та організаційну структури підприємства.

7. На основі аналізу фінансових показників ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» було відмічено, що до основних чинників, які негативно впливають на фінансовий результат підприємства є збільшення обсягів перепеченої продукції та зростання собівартості реалізованої продукції з 4241000 грн. у 2022 р. до 7770000 грн. у 2024 р. Це призвело до зниження чистого доходу у 2024 р. до -314000 грн., тоді як за попередні періоди 2022-2023 рр. він мав позитивне значення, і складав 220000 та 595000 гривень відповідно. Негативний результат фінансових показників зумовлений зниженим попитом на продукцію та зростанням конкуренції на ринку.

8. Аналіз коефіцієнтів ділової активності вказує на ефективність використання ресурсів підприємства, управління оборотним капіталом і грошовими потоками. Високі показники можуть свідчити про ефективну роботу, тоді як низькі – про проблеми з ліквідністю чи управлінням активами. Дані показники покращувались протягом досліджуваного періоду, що

говорить про високу ефективність використання оборотних активів підприємства.

9. За весь проаналізований період, показники рентабельності є досить малими для виробничого підприємства і свідчать про необхідність покращення ефективності використання ресурсів. Так, у 2024 р. рентабельність продажів та капіталу значно знизилась у порівнянні з 2023р., спостерігався збиток у розмірі 1,0060 грн. з кожної залученої гривні.

10. Використовуючи основну концептуальну модель бізнес-аналізу, як методику впровадження змін на підприємстві шляхом визначення потреб та рекомендацій рішень, які мають позитивний економічний ефект, та приносять користь зацікавленим сторонам, було запропоновано систему автоматизації збору замовлень та розрахунку вихідної сировини для заданого обсягу продукції на підприємстві. Впровадження інформаційного рішення автоматизації бізнес-процесів на підприємстві дозволить: зменшити кількість перепіченого хлібу; підвищити продуктивності праці диспетчера та технолога; мінімізувати помилки; стандартизувати процес; забезпечити більш ефективну роботу з клієнтами, сформувати довіру, лояльність та конкурентну перевагу.

11. На основі методу моделювання бізнес-процесів BPMN (Business Process Modeling Notation), який спрямований на аналіз розривів між існуючим бізнес-процесом і майбутнім бізнес-процесом було проведено стратегічне планування, визначення існуючих процесів та їх проектування, на основі яких було побудовано «As-is»-модель, мета якої полягала у встановлення «відправної точки» та «To-be»-модель, яка служить порівнянням досліджуваного бізнес-процесу до та після впровадження проектного рішення та відображає майбутню організацію процесу збору та обробки інформації стосовно замовлень на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ».

12. Враховуючи аналіз ринкового положення підприємств та конкуренцію промислового хлібу, запропоновано впровадити стратегію диверсифікації продукції, яка допоможе підприємству стабілізувати своє функціонування у кризовий період за рахунок випуску додаткового

асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту. Дана стратегія дозволить перекрити збитки від нерентабельних виробів прибутком від інших видів продукції за мінімальних початкових вкладень та застрахувати підприємство від ризику спаду хлібної та хлібобулочної продукції

13. На основі запропонованих заходів з поліпшення фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ», було представлено механізм реалізації стратегій за допомогою інструментів візуалізації, які демонструють стадії запуску проєкту та необхідні етапи для досягнення поставленої мети.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Біла О.Г. Фінанси підприємств: навч. Посібник. Львів: Магнолія, 2018. 383 с.
3. Бень Т. Г., Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2002. №6. С. 53–60.
4. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. ст.144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
5. Губарик О.М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності та бухгалтерського балансу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 23. С. 38-41.
6. Демчук Н.І., Ткаліч О.В., Шевченко О.С. Теоретичні аспекти управління фінансово-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 420-423.
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Довбня С.Б., Пендик О. Г. Методичні особливості показників рентабельності та розробка їх класифікації. *Молодий вчений*. 2014. № 5. С. 94-97.
9. Давідчук С. М. Сутність та завдання фінансово-економічної діяльності підприємств на сільських територіях. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 6-7. С. 252-253.
10. Закон України «Про підприємництво та підприємницьку діяльність». URL: <https://www.google.com/search?q=%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C&client=firefoxbe&scaesv=2f117a9d555>

8e9fb&sxsrf=ACQVn0YtT1zatv8Pmuzn\_0sa8C0iWamg%3A171266032076&ei  
ws-wiz serp.

11. Зятковський І. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 356 с.

12. Захарченко В. О., Счасна С.І. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 1. С. 137-144.

13. Ішук С. О. Моделі інтегрального оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств регіону. *Регіональна економіка*. 2008. № 2. С. 25-34.

14. Іванисько Н. М. Теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № (1(107)). 156-162. URL: <https://doi.org/10.26642/ema-2024-1>.

15. Єпіфанова І. М. Роль і місце аналізу фінансової звітності в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 23. С. 162 – 166.

16. Кущик А. П. Оцінка діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. №1(5). С. 26-32.

17. Костенко І. В., Шаповал М. Р. До питання адміністративно-правового регулювання господарської діяльності. *Держава і право*. 2019. № 86. С. 126–134.

18. Костецький В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства *Галицький економічний вісник*. 2010. №4 (29). с.135-145.

19. Клименко О.В., Брезіцька А.М. Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з метою підвищення його ефективності. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. № 13. С. 179-185.

20. Кузь В. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: проблеми достовірності та релевантності інформаційного забезпечення. *Економічний аналіз*. 2013. Випуск 12. Частина 3. С. 218-221.

21. Кабаченко Д. В. Використання системного підходу при формуванні комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Держава та регіони*. 2010. №3. С. 57-63.

22. Ніколаєнко С.М., Куліш С.Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 252–257.

23. Новойтенко І. В., Маліновський В.В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy-nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/54.pdf](http://www.economy-nauka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf).

24. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-hlebo-bulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine>.

25. Stephen A. Ross, Randolph Westerfield & Jeffrey F. Jaffe. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 2010. P. 970. URL: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161-r/w25491w/Fundamentos\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161-r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas).

26. Череп А.В., Гамова О.В., Козачок І.А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Кондор, 2020. 268 с.

27. Янковий О.Г., Янковий В.О. Співвідношення динаміки продуктивності праці та фондоозброєності як індикатор оптимальності координації основних фондів і чисельності персоналу на підприємстві *Економіка України*. 2020. № 8. С. 40–57.

28. Robert N. Anthony, Kenneth A. Merchant, David Hawkins. Accounting: Texts and Cases. McGraw-Hill Education, 2010. p. 944

29. Hu J. Analysis of Enterprise Financial and Economic Impact Based on Background DeepLearning Model under Business Administration. *Scientific*

*Programming and Artificial Intelligence for Sensor Data Stream Analysis*. 2021. Special Issue. URL: <https://doi.org/10.1155/2021/7178893>.

30. Guo A., Wei H., Zhong F., Liu S., Huang C. Enterprise sustainability: Economic policy uncertainty, enterprise investment, and profitability. *Sustainability (Switzerland)*. 2020. № 12(9).

31. Katherine M. Gethl, Michael E. Porter. *The Politics Industry: How Political Innovation Can Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy*. Harvard Business Review Press, 2020. p. 272. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/The\\_Politics\\_Industry.html?id=8VmnDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/The_Politics_Industry.html?id=8VmnDwAAQBAJ&redir_esc=y)

32. Burnett D. The Importance of A Comprehensive. Competitive Monitoring Strategy AOK Marketing. An opportunity knocks. 2021. URL: <https://www.aokmarketing.com/the-importance-of-a-comprehensive-competitive-monitoring-strategy/>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ» ЗА 2022р.

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 6 322             | 2 350                                   |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума   | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестраховання  | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | ( 4 241 )         | ( 2 033 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | -                 | -                                       |
| Валовий:<br>прибуток  | 2090      | 2 081             | 317                                     |
| збиток  | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | -                 | -                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 572               | 9                                       |
| у тому числі:   | 2121      |                   |   |
| дохід від вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю                 |           | -                 | -                                       |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | -                 | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | ( 506 )           | ( 184 )                                 |
| Витрати на збут   | 2150      | ( 1 573 )         | ( 456 )                                 |
| Інші операційні витрати   | 2180      | ( 297 )           | ( 109 )                                 |
| у тому числі:   | 2181      |                   |   |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю         |           | -                 | -                                       |

## Продовження додатка А

|   |      |        |         |
|---|------|--------|---------|
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | -      | -       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                             | 2190 | 277    | -       |
| збиток  | 2195 | ( - )  | ( 423 ) |
| Дохід від участі в капіталі   | 2200 | -      | -       |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | -      | -       |
| Інші доходи   | 2240 | -      | -       |
| у тому числі: дохід від благодійної допомоги  | 2241 | -      | -       |
| Фінансові витрати   | 2250 | ( - )  | ( - )   |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255 | ( - )  | ( - )   |
| Інші витрати  | 2270 | ( - )  | ( - )   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275 | -      | -       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                       | 2290 | 277    | -       |
| збиток  | 2295 | ( - )  | ( 423 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток   | 2300 | ( 57 ) | -       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305 | -      | -       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток   | 2350 | 220    | -       |
| збиток  | 2355 | ( - )  | ( 423 ) |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                    | 2400      | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                | 2405      | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                               | 2410      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                     | 2445      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                    | 2450      | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 2460      | -                 | -                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 2465      | 220               | ( 423 )                                 |

## Продовження додатка А

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 4 296             | 1 874                                   |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 1 420             | 544                                     |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 516               | 203                                     |
| Амортизація                      | 2515      | 6                 | 10                                      |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 379               | 151                                     |
| Разом                            | 2550      | 6 617             | 2 782                                   |

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2023 р.

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 8 478             | 6 322                                   |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума   | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестраховання  | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | ( 4 988 )         | ( 4 241 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | -                 | -                                       |
| Валовий: прибуток   | 2090      | 3 490             | 2 081                                   |
| збиток  | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | -                 | -                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120      | -                 | 572                                     |
| у тому числі:   | 2121      | -                 | -                                       |
| дохід від вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю                 | 2122      | -                 | -                                       |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2123      | -                 | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        |           |                   |   |

## Продовження додатка А

|   |      |           |           |
|---|------|-----------|-----------|
| Адміністративні витрати   | 2130 | ( 568 )   | ( 506 )   |
| Витрати на збут   | 2150 | ( 1 707 ) | ( 1 573 ) |
| Інші операційні витрати   | 2180 | ( 610 )   | ( 297 )   |
| у тому числі:   | 2181 |           |           |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю |      | -         | -         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                            | 2190 | 605       | 277       |
| прибуток  |      |           |           |
| збиток  | 2195 | ( - )     | ( - )     |
| Дохід від участі в капіталі   | 2200 | -         | -         |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | -         | -         |
| Інші доходи   | 2240 | -         | -         |
| у тому числі:   | 2241 |           |           |
| дохід від благодійної допомоги  |      | -         | -         |
| Фінансові витрати   | 2250 | ( - )     | ( - )     |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255 | ( - )     | ( - )     |
| Інші витрати  | 2270 | ( - )     | ( - )     |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                   | 2275 | -         | -         |
| Фінансовий результат до оподаткування:                                      |      |           |           |
| прибуток  | 2290 | 605       | 277       |
| збиток  | 2295 | ( - )     | ( - )     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                       | 2300 | ( 10 )    | ( 57 )    |
| Чистий фінансовий результат:  |      |           |           |
| прибуток  | 2350 | 595       | 220       |
| збиток  | 2355 | ( - )     | ( - )     |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 2460      | -                 | -                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 2465      | 595               | 220                                     |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 4 973             | 4 296                                   |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 1 587             | 1 420                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 571               | 516                                     |
| Амортизація                      | 2515      | 7                 | 6                                       |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 735               | 379                                     |
| Разом                            | 2550      | 7 873             | 6 617                                   |

## Продовження додатка А

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2024 р.

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 11 722            | 8 478                                   |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума   | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестраховання  | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума  | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 7 770 )         | ( 4 988 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами   | 2070      | -                 | -                                       |
| Валовий:<br>прибуток  | 2090      | 3 952             | 3 490                                   |
| збиток  | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 25                | -                                       |
| у тому числі:   | 2121      |                   |   |
| дохід від вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю                   |           | -                 | -                                       |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | -                 | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | ( 770 )           | ( 568 )                                 |
| Витрати на збут   | 2150      | ( 2 518 )         | ( 1 707 )                               |
| Інші операційні витрати   | 2180      | ( 1 003 )         | ( 610 )                                 |
| у тому числі:   | 2181      |                   |   |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           | -                 | -                                       |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | -                 | -                                       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:<br>прибуток                          | 2190      | -                 | 605                                     |

## Продовження додатка А

|   |      |         |        |
|---|------|---------|--------|
| збиток  | 2195 | ( 314 ) | ( - )  |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | -       | -      |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | -       | -      |
| Інші доходи   | 2240 | -       | -      |
| у тому числі:   | 2241 |         |        |
| дохід від благодійної допомоги                                  |      | -       | -      |
| Фінансові витрати   | 2250 | ( - )   | ( - )  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( - )   | ( - )  |
| Інші витрати  | 2270 | ( - )   | ( - )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | -       | -      |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | -       | 605    |
| збиток  | 2295 | ( 314 ) | ( - )  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -       | ( 10 ) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -       | -      |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | -       | 595    |
| збиток  | 2355 | ( 314 ) | ( - )  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 2460      | -                 | -                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 2465      | ( 314 )           | 595                                     |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 7 302             | 4 973                                   |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 2 776             | 1 587                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 752               | 571                                     |
| Амортизація                      | 2515      | 6                 | 7                                       |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 1 022             | 735                                     |
| Разом                            | 2550      | 11 858            | 7 873                                   |

## Додаток Б

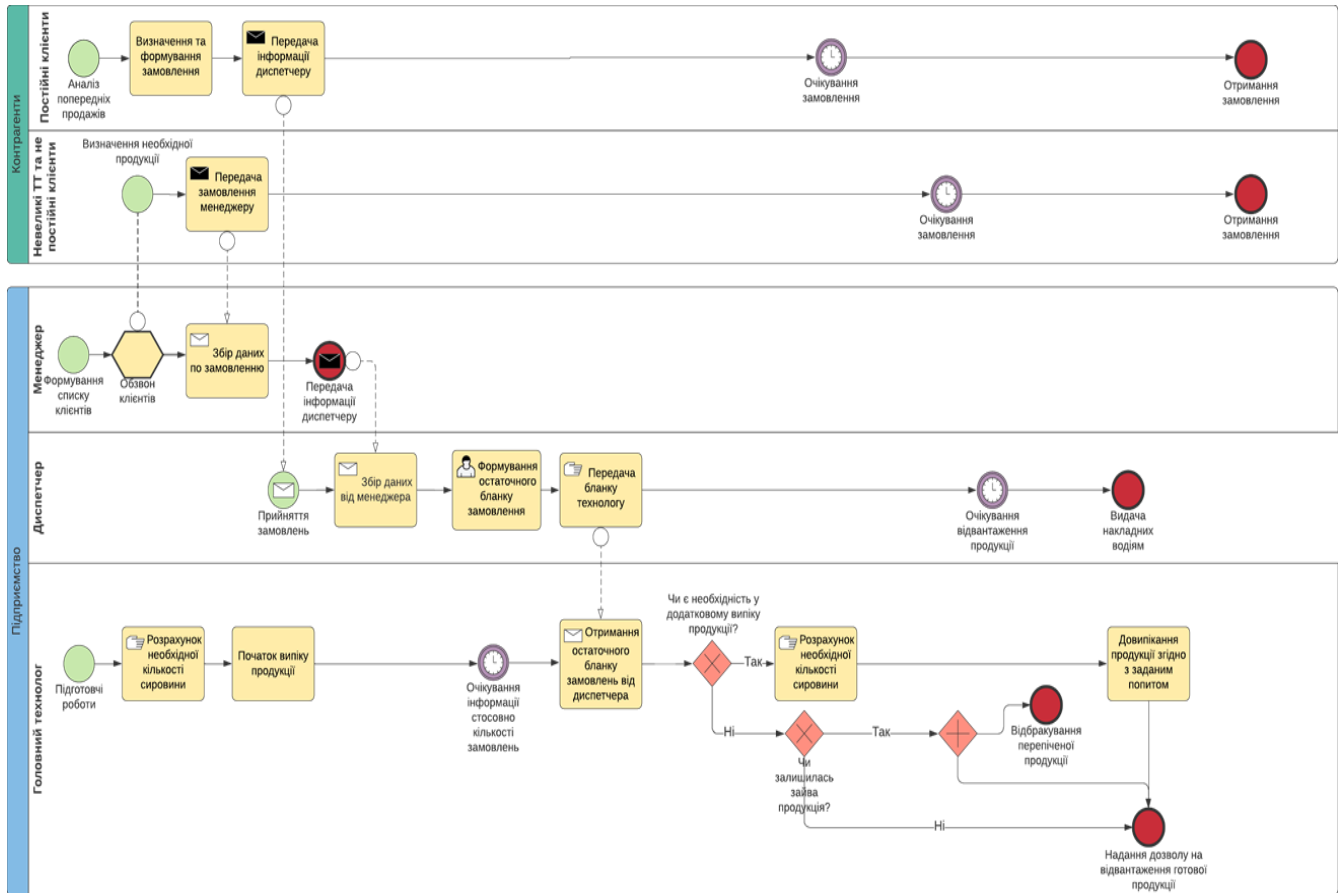


Рис. Б.1 – «As-is»-модель встановлення «відправної точки» прийняття та обробки замовлень на ТОВ «АГРО-НІКОПОЛЬ»