

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Семенової Катерини Максимівни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

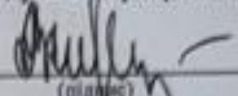
на тему Обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Саннікова С.Ф.	88	добре	
Рецензент	Рематюк М.М.	88	добре	
Нормоконтролер	Саннікова С.Ф.	92	відмінно	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


(підпис) Швец В.Я.

« 28 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Семеновій К.М. академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління господарською діяльністю підприємства	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ»	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано


(підпис керівника)

Саннікова С.Ф.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студентки)

Семенова К.М.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-213-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Семенової Катерини Максимівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства

ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ДОХІД, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ПРИБУТОК, УПРАВЛІННЯ

Структура роботи: 66 сторінок комп'ютерного тексту; 13 рисунків; 18 таблиць; 26 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства ТОВ «АВМ-ПРОМ».

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено теоретичні основи управління господарською діяльністю підприємства; охарактеризовано ТОВ «АВМ-ПРОМ»; проаналізовано основні результати діяльності; проведено аналіз активів, капіталу та фінансового стану підприємства; здійснено аналіз рентабельності підприємства; проаналізована ефективність використання персоналу, здійснено аналіз оборотних активів; розроблено і обґрунтовано заходи з удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ».

Методи дослідження – узагальнення, порівняння, аналіз, синтез, економіко-статистичний і фінансовий аналіз, табличний, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовані для використання на підприємстві ТОВ «АВМ-ПРОМ» для підвищення ефективності управління господарською діяльністю.

Сфера застосування – це процес управління господарською діяльністю підприємства.

Економічна ефективність. Реалізація запропонованих заходів, які полягають у впровадженні на підприємстві CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами, удосконаленні управління ризиками цінкових коливань та запровадженні довгострокової оренди вантажного транспорту, дозволить підвищити чистий дохід від реалізації продукції підприємства на 14903,2 тис. грн. і валовий прибуток на 2668,1 тис. грн.

Значимість роботи полягає в обґрунтуванні ефективності рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ», реальних до впровадження на досліджуємому підприємстві.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-213-1
Dnipro University of Technology
Semenova Kateryna Maksymivna

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions to improve the management of enterprise's economic activities

ECONOMIC ACTIVITY, INCOME, EFFECTIVENESS, ENTERPRISE,
PROFIT, MANAGEMENT

Structure: 66 printed pages; 13 figures; 18 tables; 26 references.

Object of development is the process of managing the economic activities of LLC "AVM-PROM".

The aim of the paper is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the management of the economic activities of LLC "AVM-PROM".

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of the management of enterprise's economic activities are studied; LLC "AVM-PROM" is characterized; the main results of the activity are analyzed; the analysis of assets, capital and financial condition of the enterprise is carried out; the analysis of profitability of the enterprise is carried out; the efficiency of personnel use is analyzed; the analysis of current assets is carried out; the measures to improve the management of enterprise's economic activities of LLC "AVM-PROM" are developed and substantiated.

Research methods – generalization, comparison, analysis, synthesis, economic and statistical and financial analysis, tabular, graphical.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at the enterprise LLC "AVM-PROM" to increase the efficiency of the management of economic activities.

Application is the process of managing of enterprise's economic activities.

Economic efficiency. The implementation of the proposed measures, which consist in the implementation of a CRM-system for managing customer relationships at the enterprise, improving the management of price fluctuation risks and introducing long-term lease of freight transport, will allow increasing the net income from the sales of the enterprise's products by 14903.2 thousand UAH and gross profit by 2668.1 thousand UAH.

The value of the research lies in substantiation of the effectiveness of decisions to improve the management of economic activities of LLC "AVM-PROM", which are real for implementation at the enterprise under study.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
1 Теоретичні основи управління господарською діяльністю підприємства	6
1.1 Сутність ефективності управління господарською діяльністю підприємства	6
1.2 Шляхи удосконалення управління господарською діяльністю підприємства	12
2 Аналіз діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ»	19
2.1 Характеристика агроторгівельного підприємства ТОВ «АВМ-ПРОМ» і основних тенденцій на світовому та українському ринку зернових та олійних культур	19
2.2 Основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ»	22
2.3 Аналіз активів і капіталу та фінансового стану підприємства	30
2.4 Аналіз рентабельності підприємства	41
2.5 Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «АВМ-ПРОМ»	43
2.6 Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства	44
3 Обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ»	48
3.1 Аналіз тенденцій розвитку аграрного ринку	48
3.2 Розробка і обґрунтування заходів з удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ»	52
Висновки	60
Перелік джерел посилання	64

ВСТУП

Управління господарською діяльністю в сучасних складних кризових умовах – це доволі складний процес, який потребує високої кваліфікації, знань, навичок менеджменту підприємств, щоб впоратися з усіма викликами, пов'язаними з нестабільністю економіко-політичної ситуації, та не довести діяльність підприємства до межі банкрутства, а навпаки – розробити ефективні управлінські рішення, реалізація яких дозволила б вести прибуткову діяльність та збільшувати чистий фінансовий результат.

Успішність управлінських рішень залежить від якісного моніторингу та аналізу всіх факторів зовнішнього середовища і урахування всіх чинників внутрішнього середовища, від прогнозування змін, які можуть відбутися у ринковій ситуації, а також від знаходження нових ідей та способів вирішення проблем, які будуть актуальними та ефективними. Всі дії повинні бути націлені на розробку стратегії і тактики, які б допомогли у створенні підґрунтя для стабільного та ефективного господарювання.

Покращення управління діяльністю підприємств, які працюють в аграрному секторі, має особливе значення, так як наша країна спеціалізується на вирощуванні різних культур, і досить успішна в експорті сільськогосподарської продукції, тому ефективна робота вітчизняних підприємств у цій сфері – це велика підтримка у процесі нарощування національного багатства та покращенні добробуту суспільства. Підвищення ефективності діяльності агропромислових підприємств є необхідною умовою виживання у конкурентній боротьбі і важливою справою як для самого підприємства, так і для економіки країни в цілому. Ухвалення ефективних рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства дозволяє зменшувати витрати, підвищувати доходи та збільшувати фінансові результати, підвищувати ефективність діяльності, що дуже актуально для вітчизняних підприємств в сучасних умовах

господарювання, тому і спричинило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства ТОВ «АВМ-ПРОМ».

Завдання роботи:

1. Розглянути теоретичні основи управління господарською діяльністю підприємства;
2. Охарактеризувати агроторгівельне підприємство ТОВ «АВМ-ПРОМ» і основні тенденції на світовому та українському ринку зернових та олійних культур;
3. Проаналізувати основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ»;
4. Здійснити аналіз активів і капіталу та фінансового стану підприємства;
5. Провести аналіз рентабельності підприємства;
6. Проаналізувати ефективність використання персоналу ТОВ «АВМ-ПРОМ»;
7. Здійснити аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства;
8. Розробити і обґрунтувати заходи з удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ».

Об'єктом розроблення є процес управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ».

Предметом розроблення є теоретичні аспекти та практичні підходи до управління господарською діяльністю підприємства.

Методи дослідження – методи узагальнення, порівняння, аналізу, синтезу, економіко-статистичного і фінансового аналізу, табличний, графічний.

Практична цінність результатів роботи полягає в обґрунтуванні ефективності рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність ефективності управління господарською діяльністю підприємства

Підприємство – це господарська система. Процес управління підприємством базується на системі управління, яка забезпечує комплексний підхід до взаємодії підсистем, залучених до управлінських процесів. Система управління підприємством являє собою упорядковану сукупність взаємозалежних елементів, які діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Під сучасною системою управління підприємствами доцільно розуміти комплекс інструментів, методів і підходів, що використовуються для ефективного керування організацією в умовах стрімких змін на ринку та розвитку технологій і спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, оптимізацію процесів, управління ресурсами та забезпечення адаптивності до зовнішніх і внутрішніх змін [1, с. 246].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає такі системи: систему підтримки, функціональну систему та цільову систему. Система підтримки складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, науково-технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством. Функціональна система включає такі підсистеми: прогнозування і планування розвитку; мотивації, організації, контролю; інформаційного забезпечення. Цільова система організаційно-економічного механізму містить цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору та оцінки досягнення певних цілей та результатів діяльності підприємства [2, с. 89].

Дієвість господарської системи підприємства залежить від рівня

ресурсного потенціалу, який включає такі складові, як: виробнича, ресурсно-сировинна, нематеріальна, техніко-технологічна, інфраструктурна, інтелектуально-кадрова, фінансово-інвестиційна, маркетингова, науково-технічна, інформаційна та екологічна. Виробнича складова охоплює матеріально-технічну базу підприємства, ресурсно-сировинна – наявні ресурсні та сировинні запаси. Техніко-технологічна та науково-технічна складові характеризують техніку, технології та інноваційні елементи, У підприємства повинно бути достатнє кадрове забезпечення, зокрема відповідного рівня управлінський персонал. Нематеріальна складова включає об'єкти інтелектуальної власності. Інфраструктурна складова є важливим елементом та включає такі підскладові, як логістична, транспортна, складська і характеризує ефективність господарської діяльності з позиції своєчасності та ефективності обслуговування бізнес-процесів підприємства. Фінансово-інвестиційна складова забезпечує обслуговування виробничої, фінансово-господарської та інвестиційної діяльності підприємства. Маркетингова складова є елементом маркетингової та збутової політики суб'єкта загалом та спрямована на формування лояльності споживачів, позиціонування продукції на ринку та стимулювання збуту продукції. Інформаційно-комунікаційна складова є сукупністю аналітичних даних, різного типу інформації, необхідної для прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень, а також сукупністю комунікаційних каналів для встановлення взаємозв'язку з наявними та потенційними стейкхолдерами, що в комплексі сприяє забезпеченню досягнення цілей діяльності підприємства. В роботі компанії з позицій сучасних вимог слід врахувати й екологічну складову [3, с. 214].

Для покращення діяльності управлінський персонал підприємства здійснює перманентний управлінський вплив на виконавців бізнес-процесів в технологічній системі організації. При цьому до виконавців бізнес-процесів перед початком їх виконання доводяться планові (нормативні) значення вартісних та кількісних показників, які необхідно досягти: як вартісні, так і

кількісні показники можуть виражатись у відносному та абсолютному значенні. Після виконання окремих бізнес-процесів фіксуються фактичні значення зазначених показників, які потім порівнюються із плановими значеннями. Якщо виникають недопустимі відхилення, то із системи управління в керовану систему надходить управлінський імпульс з метою коригування протікання бізнес-процесів. Таким чином досягається мінімізація відхилень між плановими і фактичними показниками, що підвищує ефективність діяльності [4, с. 69].

Для дослідження ефективності управління господарською діяльністю підприємства та ефективності господарських процесів, які відбуваються на підприємстві вимірюються показники ефекту й ефективності. Економічна ефективність досліджує абсолютний розмір показників, використання ресурсів, вбудованих у бізнес-процеси, ефективність бізнес-процесів і результативність продуктів. Ефективність – це функціональна характеристика підприємства, яка відображає загальну раціональність його діяльності як спеціалізованої системи, що ефективно працює тільки на основі злагоджених відносин з усіма компонентами та іншими системами. Ефективність – це відносне поняття, що представляє співвідношення між кінцевим ефектом (результатом виробництва) і ресурсами, використовуваними для його створення [5, с. 295].

Економічна ефективність – це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу. Ефективність є дуже важливим критерієм для оцінки управлінської діяльності, так як відображає якість та раціональність управлінських рішень. Ефективність відрізняється від результативності тим, що результативність вказує на ступінь досягнення поставлених цілей, тобто на фактично досягнутий результат. Але той же результат може бути досягнутий з різними витратами, залученням різного обсягу ресурсів. Тобто при незмінній результативності (фактично

досягнутому результати) ефективність (відношення результату до понесених витрат) буде різною. Ефективність класифікують за такими ознаками: 1) за одержаним результатом: економічна, соціальна, екологічна, соціально-економічна; 2) за рівнем управління: ефективність робочого місця, структурного підрозділу, підприємства, економіки; 3) за методом розрахунку: абсолютна (визначення показників ефективності) та порівняльна (зіставлення розрахованих показників із певною базою порівняння (планові показники, показники іншого підприємства, показники за попередні періоди тощо)); 4) за характером інтересів: зовнішня та внутрішня; 5) за ступенем збільшення ефекту: первинна (початковий одноразовий результат), мультиплікаційна (досягається за рахунок повторного використання заходів), синергічна (досягається за рахунок комбінованого впливу декількох заходів) [6].

Ефективність господарської діяльності та перспективи фінансового розвитку підприємства безпосередньо залежать від його фінансових результатів, які можуть бути позитивними або негативними, тобто підприємство може отримувати або прибутки, або збитки. Підприємствам конче необхідно аналізувати свої результати діяльності, щоб оцінити темпи зміни прибутку за різними напрямками діяльності, визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансовий стан організації та виявити можливі резерви для зростання прибутковості [7, с. 178].

Ключовим інструментом для оцінки результативності господарських процесів підприємства є управлінський аудит. Аудит виконує не лише функцію оперативного контролю господарських процесів, а й включає прогнозування, аналітичну оцінку та координацію інших управлінських аспектів діяльності суб'єкта господарювання.

Аудит економічної ефективності передбачає:

- аналіз раціональності використання ресурсів (персонал, активи, приміщення тощо) на підприємстві;
- визначення причин неефективної роботи;
- оцінку відповідності діяльності організації чинному законодавству та

вимогам щодо раціональності.

Аудит результативності зосереджений на перевірці:

- повноти виконання завдань відповідно до визначених вимог;
- досягнення цілей шляхом ефективного використання методів для оптимальних результатів.

Управлінський аудит дозволяє здійснити комплексну оцінку підприємства за трьома основними аспектами: економічним, організаційним та соціальним. З точки зору економічного аспекту за результатами аудиту можуть прийматися управлінські рішення щодо методів розрахунку потреби в запасах, обсягів виробництва та реалізації продукції, фінансової і цінової політики підприємства, методів оцінки ефективності бізнес-процесів, впровадження заходів для мінімізації ризиків [8].

Для того, щоб охарактеризувати економічну ефективність діяльності підприємств, слід розрізняти такі поняття як «ефект», «ефективність», «результативність», «рентабельність», «прибутковість», «доходність» та «ефективність діяльності». «Ефект» – це результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії та раціонального використання всіх виробничих ресурсів. Економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства в порівнянні із зусиллями, пов'язаними з відповідною діяльністю. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності. Економічна ефективність інвестицій є ключовим індикатором розвитку як компаній, так і економіки в цілому. Ефективними вважаються тільки ті інвестиції, які приносять прибуток. Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи свої ресурси. Розрізняють такі показники рентабельності: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність операційної діяльності; рентабельність продажів; рентабельність інвестицій.

Для оцінювання ефективності використання основних засобів

підприємства використовують наступні показники: віддача основних засобів, рентабельність основних засобів. При оцінці ефективності трудових ресурсів підприємства користуються групою показників, які показують відношення обсягу реалізованої продукції, товарообороту та прибутку, до середньої чисельності працівників чи суми витрат на оплату праці одного працівника: виробіток, трудомісткість, продуктивність праці [9].

Економічна ефективність характеризується системою показників, за якою доцільно характеризувати її рівень розвитку. До цієї системи відносять узагальнюючі показники (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, рентабельність одиниці продукції, фондорентабельність та ін.); показники ефективності використання виробничих ресурсів підприємства (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність праці, продуктивність праці, матеріаломісткість продукції та ін.); показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства (платоспроможність підприємства, ліквідність, фінансова стійкість, коефіцієнт фінансового левериджу та ін.). В деяких галузях національної економіки використовуються показники якості продукції як показники економічної ефективності (показники надійності товару, технологічні характеристики, стандартизації та уніфікації тощо) [10, с. 103].

З метою оцінки ефективності управління господарською діяльністю підприємства найбільш інформативними є показники прибутковості (рентабельності). «Рентабельність» характеризує відносну прибутковість господарської діяльності підприємства і виступає частковим показником її ефективності. Економічна сутність рентабельності полягає в тому, що цей показник відображає частку прибутку, який компанія отримує на одну одиницю витрачених ресурсів або здійснених витрат. Показники рентабельності використовують для оцінки результатів діяльності підприємства, його структурних підрозділів, у ціноутворенні, інвестиційній політиці, для порівняльного аналізу підприємств-конкурентів, для вибору варіантів формування асортименту і структури продукції, аналізу

раціональності виробництва продукції. На підвищення прибутковості підприємства впливають такі внутрішньогосподарські фактори: якість управлінської, маркетингової, фінансової діяльності, ефективність системи планування, використання інноваційних підходів у веденні бізнесу, підвищення кваліфікації працівників, належна організаційна структура, злагодженість процесу надання послуг, налагодженість постачально-збутової системи [11, с. 95-96].

1.2 Шляхи удосконалення управління господарською діяльністю підприємства 9

Удосконалення управління господарською діяльністю передбачає втілення управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності і фінансового стані підприємства, для цього необхідно:

- збільшувати кількість клієнтів;
- розширювати асортимент для завойовування нових сегментів ринку
- збільшувати темпи реалізації продукції і частки на ринку для боротьби зі зростаючим тиском конкурентів;
- залучати додаткові інвестиції;
- втілювати досягнення науково-технічного прогресу;
- впроваджувати інновації;
- слідкувати за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості;
- контролювати стан розрахунків за простроченими заборгованостями;
- зменшувати період обороту дебіторської заборгованості [12, с. 76].

З економіко-соціальної точки зору основними заходами покращення управління господарською діяльністю підприємства для забезпечення його зростання та економічної безпеки є:

- фінансово-економічні – впровадження системи інструментів, спрямованих на фінансову незалежність, стійкість і конкурентоспроможність

продукції;

- інформаційні – організація збору й аналізу релевантної інформації, що необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії розвитку діяльності підприємства, попередження кризових явищ;

- інноваційні – впровадження інновацій для розвитку діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності;

- техніко-технологічні – своєчасне оновлення виробничих фондів із фокусом на екологічно чисті технології, раціональне використання виробничих потужностей тощо;

- виробничі – раціональна організація виробничого процесу для забезпечення стабільного виробництва якісної продукції;

- маркетингові – реалізація політики розподілу та комунікації, зміна культури споживання, формування позитивного іміджу компанії як сталого бізнесу;

- соціально-психологічні – формування корпоративного духу; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; підтримка ініціативи; забезпечення перспективного соціального й професійного зростання; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі тощо [13, с. 156].

Для покращення діяльності підприємства повинні вирішувати певний комплекс проблем, серед яких: необхідність адаптації системи управління до умов нестабільності ринків; ефективне поєднання стратегічного планування та оперативного управління; забезпечення прозорості та підзвітності керівництва перед акціонерами; впровадження сучасних технологій у виробничі процеси для підвищення продуктивності; пошук оптимальних шляхів фінансування та інвестування для сталого розвитку підприємства [14, с. 175].

Оптимізація діяльності передбачає планування оптимальної структури номенклатурних позицій для створення більш економічно вигідного формування асортименту продукції. Також визначається, які потрібні

ресурси. Кращому управлінню господарськими процесами допомагає використання інформаційних систем та комп'ютерних технологій, що надає можливість оперативної підготовки кількох варіантів і вибору оптимального управлінського рішення. Отримані оцінки можна застосувати для коригування обсягів виробництва номенклатури продукції окремого підрозділу підприємства та планування обсягів збуту на майбутній короткотерміновий період [15, с. 93].

Для підприємств оптової торгівлі важливим є узгодження ринкових інтересів споживачів та виробників, яка втілюється у продажі товарів і послуг для їх переробки або подальшого продажу. Торгівля відіграє важливу роль у забезпеченні товарообміну, об'єднуючи різні території та встановлюючи доцільні господарські зв'язки між виробниками і покупцями. Для удосконалення управління господарюванням підприємства повинні розробляти стратегії підвищення ефективності діяльності. Вони мають бути в діяльності кожного підприємства оптової торгівлі, вони представляють собою довгостроковий план, спрямований на досягнення конкретних цілей, або вирішення завдань. Особливістю компанії, що здійснює оптову торгівлю в силу її специфіки діяльності, полягає в тому, що її робота формується за рахунок особливої уваги до логістичних операцій, відносин з постачальниками та клієнтами та вміння ефективно управляти запасами, тому при розробки стратегії, цьому варто приділяти найбільше уваги. В умовах динамічного розвитку ринку, посилення конкуренції і швидких змін у зовнішньому середовищі варто постійно вдосконалювати процеси, оптимізувати витрати і підвищувати якість продуктів і послуг. Для формування стабільного розвитку і зміцнення позиції на ринку, необхідно розробити ефективні стратегії підвищення ефективності, що в перспективі забезпечать фінансову стабільність і загальну продуктивність компаній [16].

Слід застосовувати підходи для зниження впливу факторів, які ускладнюють управління господарською діяльністю підприємства та його фінансовими ресурсами, такі, як: 1) ефективне планування, яке сприяє

зменшенню ризиків та підвищенню ліквідності підприємства; 2) моніторинг ризиків, який допомагає в запобіганні прийняття неправильних рішень з надмірними ризиками; 3) ретельне планування ліквідності, яке сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів; 4) адаптація до змін платіжних звичок, яка необхідна для запобігання затримкам у виплаті рахунків; 5) гнучке управління, яке дає можливість бути готовими до швидких змін в умовах невизначеності [17, с. 42].

Поліпшення управління процесами на підприємстві повинно відбуватися на основі таких аспектів:

1) впровадження системи бюджетування та планування прибутку, що дозволить краще управляти ресурсами, контролювати витрати, тим самим, зменшувати ризики недоотримання прибутку та підвищувати стабільність діяльності;

2) створення та використання системи контролю, яка включає аудит фінансової діяльності, регулярний моніторинг показників ефективності, оцінку результатів управлінських рішень;

3) обрання стратегії управління ризиками з метою пом'якшення нестабільності ринку;

4) використання частини наявного прибутку для формування резервів для покриття непередбачених витрат, зниження ризиків і забезпечення стабільності в умовах невизначеності [18, с. 274].

Для досягнення більш високої ефективності діяльності корисним для підприємств виступає інноваційне управління господарською діяльністю, яке полягає у забезпеченні функціонування суб'єкта господарювання на основі новітніх концепцій, методик, практик тощо. Для формування дієвої інноваційної програми підприємствам доцільно дотримуватися визначеного порядку та особливостей її формування, що дозволить їм підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку, задовольнити потреби споживачів та отримувати високу фінансову стійкість. Інноваційна програма передбачає визначення таких складових, як: 1) цілі та завдання; 2) заходи підтримки та

механізми реалізації завдань; 3) виконавці програми; 4) ресурсне забезпечення програми. У разі дотримання всіх вимог та принципів щодо формування інноваційної політики підприємство зможе відповідати світовим стандартам та вимогам ринку, розвивати свої потенційні можливості, стати лідером на ринку [19].

Реалізація інноваційного розвитку господарської діяльності підприємств потребує інвестицій, відповідно для ефективного управління інноваційною складовою необхідна успішна реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії, в якій слід передбачити:

- узгодженість розмірів інвестицій, можливостей їх залучення та виявлення необхідності інновацій; визначеність терміну реалізації завдань інноваційно-інвестиційної стратегії;

- оптимальне поєднання очікуваного рівня прибутковості від вкладення інвестицій в інновації та потенційних ризиків і невизначеності майбутнього періоду;

- узгодженість запланованих інвестицій інноваційної спрямованості із загальноекономічними умовами; визначення реальних часових рамок, необхідних для впровадження нововведень, щоб залучити зацікавлених інвесторів [20, с. 60]

Для ефективного управління господарською діяльністю слід передбачувати та враховувати можливості виникнення певних ризиків, та при усвідомленні загроз, які насуваються, та ризиків, які от-от виникнуть, слід вжити всіх можливих дій, щоб уникнути цих ризиків, запобігти ним. Серед операційних ризиків виділяють виробничі ризики (пов'язані з виробництвом продукції), майнові (пов'язані з втратою майнового капіталу), комерційні (серед яких виділяють транспортні, логістичні, маркетингові ризики) та фінансові ризики (пов'язані з несприятливими змінами фінансового стану). Дослідження ризиків – це основний момент у формуванні системи управлінських рішень. Вивчаючи ризик своєї діяльності, компанія має з'ясувати, які небезпеки можуть її чекати, чим можуть бути зумовлені ці

небезпеки та який рівень імовірності їх настання. Доцільно застосовувати статистичну оцінку ризиків, яка базується на визначенні абсолютних (дисперсія, середнє квадратичне відхилення, семіваріація, середнє лінійне відхилення та ін.) та відносних (квадратичний, лінійний коефіцієнти варіації, коефіцієнт ризику, коефіцієнт семіваріації, коефіцієнт сподіваних збитків, коефіцієнт відносного ризику та ін.) показників варіації основних індикаторів ризику. Доцільно застосовувати інструменти Big Data, що сприяє автоматизації процесів оцінки ризиків, підвищенню точності прогнозів і зниженню впливу суб'єктивних факторів [21].

Економічний розвиток та безпека сільськогосподарських підприємств досягається, коли організація знаходиться у стані рівноваги. У суб'єктів господарської діяльності аграрного виробництва існують ESG-ризиків, які включають ризиків, пов'язані з довкіллям, соціальні і управлінські ризиків. Ідентифікація ESG-ризиків спрямована на встановлення проблемних аспектів господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, що може мати критичні ESG-фактори, які негативним чином відображаються на рівні антикризового потенціалу економічного розвитку. Тому підприємствам слід визначати необхідні дії для попередження загроз, зменшення або нейтралізації ESG ризиків. Необхідно застосовувати ESG-інструменти управління ризиками, що враховуються при структуруванні власних джерел інвестування та позикових джерел фінансування операційного циклу. У разі значних ESG-ризиків інвестиційно-фінансовий цикл варто призупинити, бо існує ймовірність загрози втрати ресурсів, виникнення кризи неплатоспроможності, загрози втрати ліквідності для підприємств аграрного виробництва [22, с. 185].

Для покращення діяльності рекомендується використовувати Кайдзен-костинг, спрямований на зменшення витрат за рахунок: енергозбереження, підвищення продуктивності робочої сили (за рахунок стандартизації та оптимізації процедур, навчання персоналу); оптимізації запасів, зменшення кількості відмов, матеріальних витрат та збільшення продуктивності

обладнання. Серед сучасних напрямків також є зосередження на якості, стійкості та цифрових інноваціях [23, с. 40].

Щоб бути конкурентоспроможними на ринку підприємствам слід набути таких характеристик сучасних систем управління, а саме:

- інтеграція різних функціональних сфер: шляхом об'єднання всіх аспектів діяльності підприємства від фінансів і маркетингу до управління персоналом і операційної діяльності в єдину ефективну систему управління на основі цифрової когерентності бізнес-середовища;

- автоматизація та цифровізація: через консолідацію інструментів використання технологій для автоматизації бізнес-процесів, зменшення людського фактору і підвищення ефективності;

- гнучкість та адаптивність: застосування гнучких методів управління (наприклад, AGILE, SCRUM) для швидкого реагування на зміни;

- інноваційність: впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, BIG DATA та IoT, для покращення прийняття рішень і оптимізації процесів;

- сталий розвиток: орієнтація на довгострокові цілі, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти.

Інновації впливають на всі компоненти сучасної системи управління. Інноваційні тенденції побудови сучасної системи управління підприємством є ключовими факторами підвищення ефективності та адаптивності їх функціонування. Впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, розумні датчики та системи підтримки прийняття рішень сприяє оптимізації бізнеспроцесів, зниженню витрат і швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища [1, с. 246].

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВМ-ПРОМ»

2.1 Характеристика агроторгівельного підприємства ТОВ «АВМ-ПРОМ» і сфери його діяльності

ТОВ «АВМ-ПРОМ» (ЄРДПОУ 39865515) засноване у 2015 році в місті Дніпро. Компанія ТОВ «АВМ-ПРОМ» займається закупівлею сільськогосподарської продукції. Основним напрямком є закупівля олійних та зернових культур. Сегментами бізнесу товариства є закупівля та експорт на світові ринки пшениці, борошна, насіння соняшнику, а також зберігання і перевалка зерна, зберігання і переробка олійних культур, виробництво та розлив рослинних олій. За КВЕД основний вид діяльності підприємства – неспеціалізована оптова торгівля; інші види діяльності – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, допоміжна діяльність у рослинництві, допоміжна діяльність у тваринництві.

Спираючись на останні аналітичні дані, дослідження і публікації щодо динаміки виробництва і споживання пшениці, соєвої олії та кукурудзи, розвитку ринку зернових культур, слід зазначити, що вирощування і наповнення ринку зерном та олійними культурами є надважливим завданням агропромислового комплексу України, значна частина цих культур відправляється на експорт, що забезпечує грошові надходження в країну та збільшує валовий внутрішній продукт, тим самим підтримуючи національну безпеку і економічну стабільність [24, 25]. У 2024 році ринок пшениці та зернових культур в Україні зазнав певних змін, відображаючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, але експорт залишався активним, що свідчить про адаптацію аграрного сектору до нових викликів. Відповідно Україна втрималася як один із найбільших світових експортерів зернових. У 2024 році майже весь врожай зернових (99%) було спрямовано на експорт, що свідчить про важливість цього сектору для економіки країни та її ролі на

світовому ринку продовольства. За 2024 рік загальний обсяг експортованого зерна склав понад 53,9 млн тон, що на 20% більше, ніж у 2023 році. Це другий за величиною показник в історії України після рекордного 2019 року.

У 2024 р. було менше засіяно посівних площ під пшеницю і було зібрано менше пшениці, ніж торік, а саме 22,3 млн тон, також спостерігалось суттєве скорочення посівних площ під кукурудзою, а більше було зібрано олійних культур, зокрема соняшнику та сої. Проте попит на кукурудзу високий як на внутрішньому ринку, так і на ринку ЄС.

Слід відмітити, що у листопаді-грудні 2024 року торгівля зерновими та олійними культурами між Україною та Європейським Союзом зазнала значних змін, зокрема через нововведення в експортній політиці та логістичні виклики. Незважаючи на виклики, у 2024 р. взаємна торгівля сільськогосподарською продукцією між Україною та ЄС досягла майже 17 млрд доларів, що є найвищим показником за час дії угоди про асоціацію. Це на 3% більше порівняно з попереднім рекордом у 2022 році. Торгівля українськими зерновими та олійними культурами значною мірою відновилася через традиційні експортні маршрути через Чорне море. Крім того, співпраця з Польщею залишається ключовою для зміцнення позицій на світових аграрних ринках. У жовтні 2024 року відбулися переговори між міністрами аграрної політики України та Польщі щодо розвитку цієї співпраці.

У листопаді-грудні 2024 року основними ринками збуту української агропродукції залишалися країни Європейського Союзу, Азії та Африки. Ці регіони разом становили майже 94% вартості експорту сільськогосподарської продукції України. А також українські виробники отримали доступ до нових іноземних ринків для 16 груп товарів у 9 країнах, включаючи Китай та Канаду. ЄС залишався одним із основних споживачів української агропродукції, зокрема зернових, олійних культур та продуктів переробки. Україна продовжувала постачати на ринки ЄС значні обсяги пшениці, кукурудзи, соняшникової олії та сої

Азійські країни, зокрема Китай, Індія та Туреччина, стали важливими

ринками для українських аграрних продуктів. Україна активно постачала зернові культури (особливо кукурудзу) та олійні культури (соняшникову олію та насіння). Китай став важливим споживачем меду та окремих видів аграрної продукції, таких як соєві боби. Індія і Туреччина активно імпортують з України зернові культури, олійні насіння, а також деякі продукти переробки.

Африканські країни також є важливими партнерами для української аграрної продукції. У 2024 році збільшився експорт українського зерна до країн північної та західної Африки. Однією з основних причин цього є стабільний попит на пшеницю, кукурудзу та ячмінь. Африка є важливим ринком для пшениці та кукурудзи, де Україна займає помітну частку.

До інших важливих ринків збуту входять країни Близького Сходу, зокрема Єгипет та Іран, де також зберігається високий попит на українське зерно та олійні культури. Українські аграрії активно розвивають нові напрямки, шукаючи нові ринки для насіння олійних культур та продукції переробки.

У період з січня по березень 2025 року Україна продовжувала відігравати ключову роль у світовому експорті зернових та олійних культур. Згідно з даними Державної митної служби України, за січень-лютий 2025 року найбільш експортованим товаром була кукурудза. У першому кварталі 2025 р. основними імпортерами української кукурудзи були: Іспанія – 933 тис. тон, Італія – 725 тис. тон, Туреччина – 639 тис. тон, Єгипет – 593 тис. тон, Нідерланди – 514 тис. тон. У період з січня по березень 2025 року Україна зберегла провідні позиції у світовому експорті зернових та олійних культур, забезпечуючи значні обсяги поставок ключових аграрних товарів на міжнародні ринки. За перші три місяці 2025 року Україна експортувала зернових та олійних культур на суму близько 3,5 млрд. доларів.

З 1 грудня 2024 року в Україні було впроваджено систему мінімальних експортних цін на основні сільськогосподарські товари, включаючи зернові. Це допомогло стабілізувати ринок та запобігти експорту за заниженими

цінами. Загалом, період січень-березень 2025 року відзначався стабільними показниками експорту зернових та олійних культур з України, що свідчить про адаптацію аграрного сектора до складних умов та ефективність державних заходів щодо підтримки експорту.

Компанія ТОВ «АВМ-ПРОМ», діяльність якої пов'язана з закупівлею та експортом зернових і олійних культур, в своїй діяльності враховує сучасні особливості виробництва й експорту зерна та олійних культур, динаміку цін, тенденції розвитку ринку зернових культур.

2.2 Основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ»

Аналіз результатів діяльності підприємства передбачає дослідження рівня основних показників та їх змін в динаміці за де-кілька років. Найважливішими показниками діяльності є чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток (збиток). Аналіз представляє дослідження доходів, витрат (в тому числі собівартості реалізованої продукції), валового прибутку, чистого фінансового результату та ін.

Найважливіший результат діяльності підприємства – це чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рівень якого залежить від обсягу реалізації продукції та цін на продукцію. Відповідно високий рівень і збільшення обсягів реалізації продукції – це найважливіша умова розвитку та підвищення успішності функціонування компанії. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) разом з іншими операційними доходами представляють сукупні доходи підприємства, зростання яких є позитивним фактором та передумовою збільшення прибутку компанії. Однак важливий вплив на ефективність діяльності крім доходів здійснюють ще й витрати, основною складовою яких є собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) разом з іншими операційними витратами і іншими витратами представляють

сукупні витрати підприємства. Високий рівень витрат знижує прибуток і може спричинити навіть збитки компанії. Тому, для підвищення прибутку підприємства необхідне збільшення доходів і зменшення витрат або ж більш високі темпи росту доходів у порівнянні з темпами росту витрат.

В якості інформаційної бази для аналізу діяльності використовують звітність підприємства. Звітність підприємства ТОВ «АВМ-ПРОМ» представлена у clarity-project [26], за результатами якої здійсимо аналіз основних показників діяльності підприємства. Основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 роки наведені в таблиці 2.1, а за 2020-2022 роки – у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1 – Основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2022 р	2023 р	2024 р	2023 р від 2022 р	2024 р від 2023 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	55225,5	123076,2	248386,8	67850,7	125310,6
Інші операційні доходи	1,2	0,5	12,2	-0,7	11,7
Разом доходи	55226,7	123076,7	248399,0	67850	125322,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41595,4	96720,6	230351,8	55125,2	133631,2
Інші операційні витрати	9454,0	20957,9	13522,4	11503,9	-7435,5
Інші витрати	0	0	197,3	0	197,3
Разом витрати	51049,4	117678,5	244071,5	66629,1	126393
Фінансовий результат до оподаткування	4177,3	5398,2	4327,5	1220,9	-1070,7
Податок на прибуток	755,2	1002,3	1093,3	247,1	91
Чистий прибуток	3422,1	4395,9	3234,2	973,8	-1161,7

Таблиця 2.2 – Основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2020 р	2021 р	2022 р	2021 р від 2020 р	2022 р від 2021 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69679,7	92477,1	55225,5	22797,4	-37251,6
Інші операційні доходи	39,9	75,7	1,2	35,8	-74,5
Разом доходи	69719,6	92552,8	55226,7	22833,2	-37326,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	64880,2	83571,4	41595,4	18691,2	-41976
Інші операційні витрати	2807,0	3747,5	9454,0	940,5	5706,5
Інші витрати	17,3	34,5	0	17,2	-34,5
Разом витрати	67704,5	87353,4	51049,4	19648,9	-36304
Фінансовий результат до оподаткування	2015,1	5199,4	4177,3	3184,3	-1022,1
Податок на прибуток	373,1	935,9	755,2	562,8	-180,7
Чистий прибуток	1642,0	4263,5	3422,1	2621,5	-841,4

У 2021 р. показники діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» зростали: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 22797,4 тис. грн., чистий прибуток зріс на 2621,5 тис. грн. Негативним є суттєве зменшення чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. на 37251,6 тис. грн., внаслідок зниження якого та зростання інших операційних витрат чистий прибуток зменшився на 841,4 тис. грн. Зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства з 2022 р. по 2024 р. зробило позитивний вклад у зростання чистого прибутку підприємства у 2023 р. на 973,8 тис. грн., але внаслідок суттєвого підвищення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 р. чистий прибуток знизився на 1161,7 тис. грн.

Зміни доходів і витрат підприємства представлені на рисунку 2.1,

зміни фінансового результату до оподаткування і чистого прибутку представлені на рисунку 2.2.

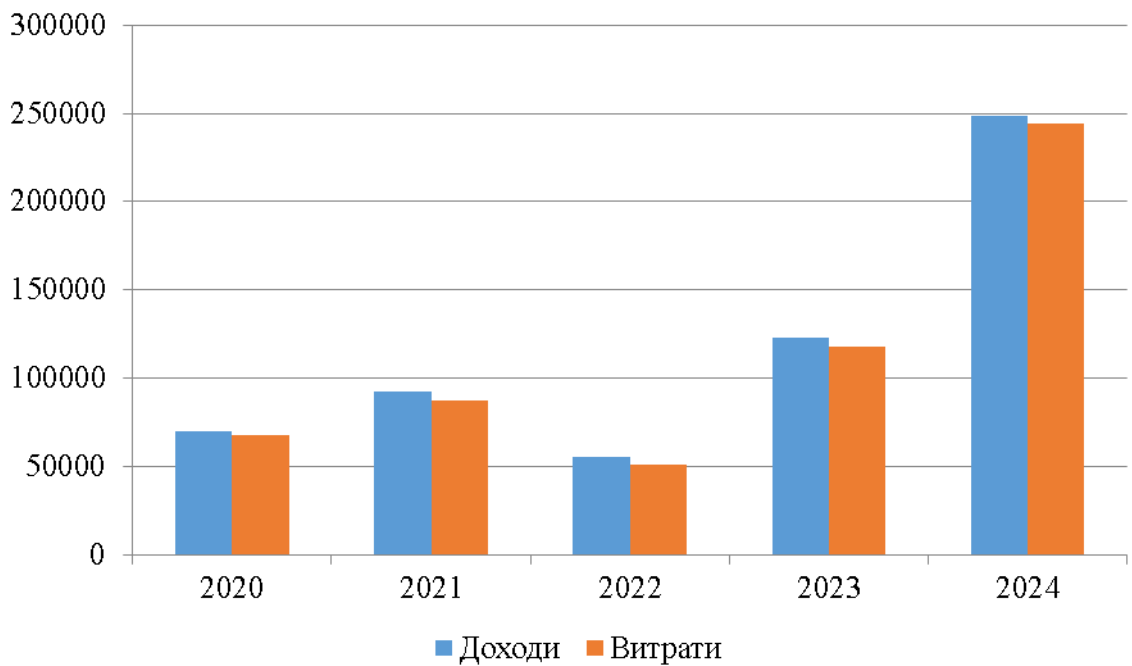


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів і витрат підприємства, тис. грн.

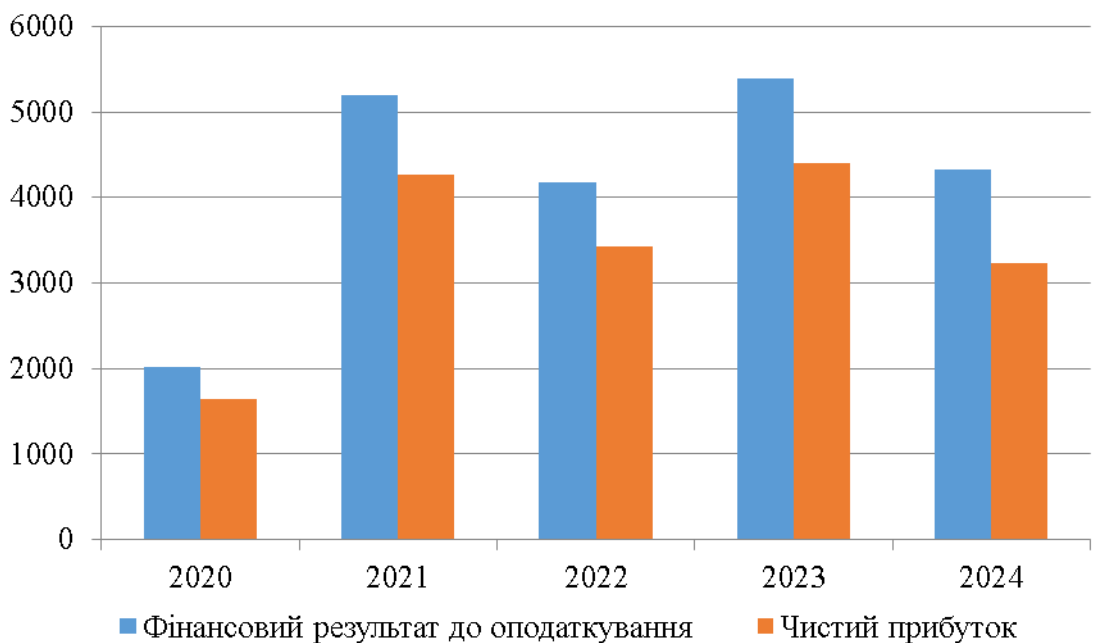


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансового результату до оподаткування і чистого прибутку, тис. грн.

Разом доходи підприємства зростали у всі досліджувані роки, крім 2022

р., в якому вони знизилися на 37326,1 тис. грн. Аналогічно разом витрати підприємства зростали у всі досліджувані роки, крім 2022 р., в якому вони знизилися на 36304 тис. грн. Зростання чистого прибутку підприємства відбувалося у 2021 р. і у 2023 р., а у 2022 р. і у 2024 р. відбувалося його зниження. Аналіз ефективності основної діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2020-2024 рр. представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ефективність основної діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення			
	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2021 р від 2020 р	2022 р від 2021 р	2023 р від 2022 р	2024 р від 2023 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	69679,7	92477,1	55225,5	123076,2	248386,8	22797,4	-37251,6	67850,7	125311
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	64880,2	83571,4	41595,4	96720,6	230351,8	18691,2	-41976	55125,2	133631
Валовий прибуток, тис. грн.	4799,5	8905,7	13630,1	26355,6	18035	4106,2	4724,4	12725,5	-8320,6
Рентабельність продукції, %	7,40	10,66	32,77	27,25	7,83	3,26	22,11	-5,52	-19,42
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,931	0,904	0,753	0,786	0,927	-0,027	-0,151	0,033	0,141

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АВМ-ПРОМ» збільшився з 69679,7 тис. грн. у 2020 р. до 248386,8 тис. грн. у 2024 р., тобто його рівень у 2024 р. перевищував рівень 2020 р. у 3,56 раза. При цьому цей показник зменшувався у 2022 р. та суттєво зростав у 2023 р. і у 2024 р. Собівартість реалізованої продукції підприємства збільшилася у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 18691,2 тис. грн., а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшилася на 41976 тис. грн., у 2023 р. і у 2024 р. в порівнянні з попереднім роком зросла на 55125,2 тис. грн. і на 133631 тис. грн. відповідно. Валовий прибуток підприємства збільшився у 2021 р. на 4106,2 тис. грн. завдяки зростанню чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 р. валовий прибуток збільшився на 4724,4 тис. грн. внаслідок того, що собівартість зменшилася на більшу величину, ніж чистий дохід. У 2023 р. валовий прибуток збільшився на 12725,5 тис. грн. в результаті підвищення чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 р. валовий прибуток зменшився на 8320,6 тис. грн. внаслідок того, що собівартість зросла на більшу величину, ніж збільшився чистий дохід.

Рентабельність продукції у 2021 р. зросла на 3,26 %, у 2022 р. збільшилася на 22,11 % завдяки зростанню валового прибутку. У 2023 р. рентабельність продукції знизилася на 5,52 % внаслідок суттєвого збільшення собівартості. У 2024 р. рентабельність продукції знизилася на 19,42 % через зниження валового прибутку, яке сталося в результаті в результаті суттєвого підвищення собівартості реалізованої продукції.

Негативним є підвищення витрат на 1 грн. реалізованої продукції у 2023 р. і в 2024 р. на 0,033 грн. і 0,141 грн. відповідно, яке сталося внаслідок збільшення собівартості реалізованої продукції.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції ТОВ «АВМ-ПРОМ» наведена на рисунку 2.3. Динаміка валового прибутку підприємства представлена на рисунку 2.4.

Динаміку рентабельності продукції і витрат на 1 грн. реалізованої продукції представлено на рисунках 2.5 і 2.6.

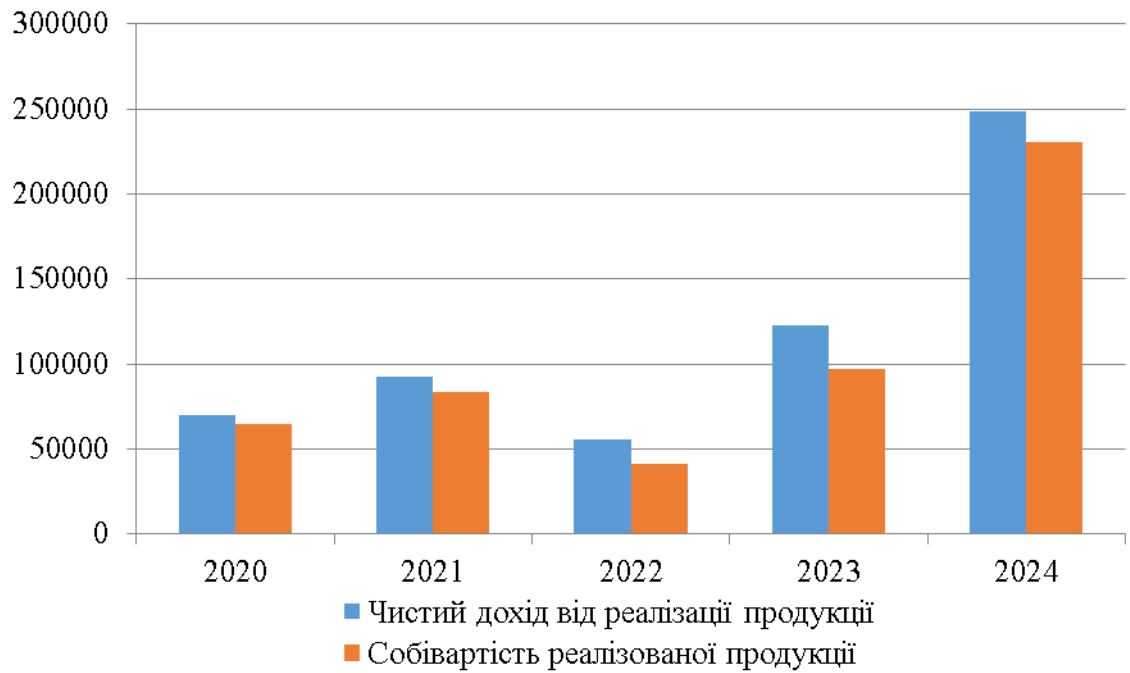


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції, тис. грн.

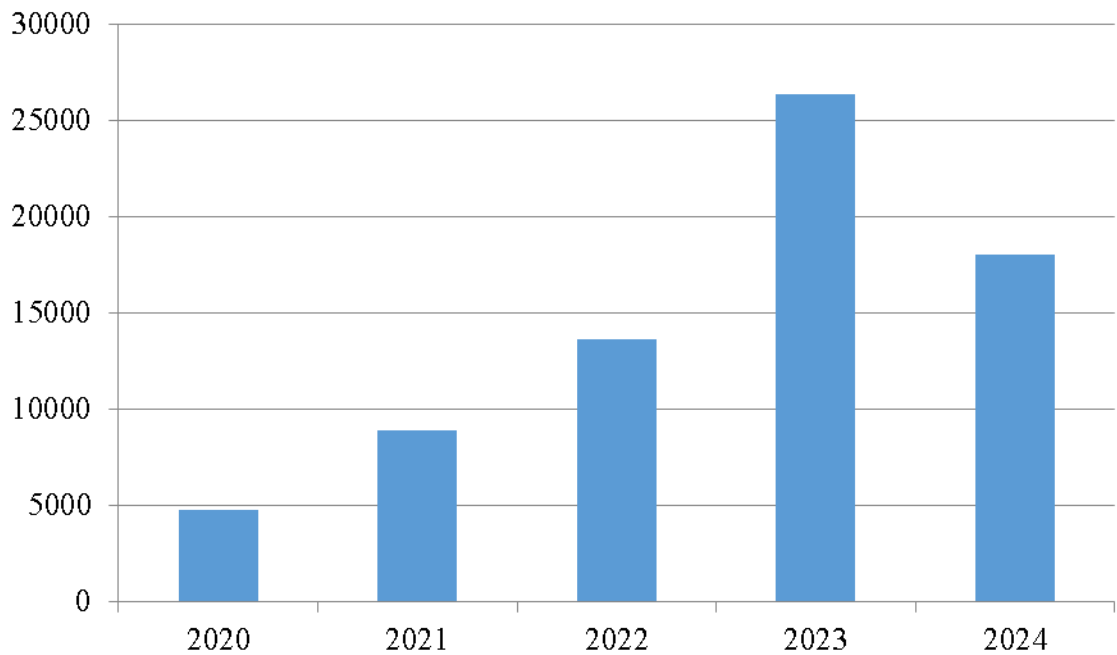


Рисунок 2.4 – Динаміка валового прибутку
ТОВ «АВМ-ПРОМ», тис. грн.

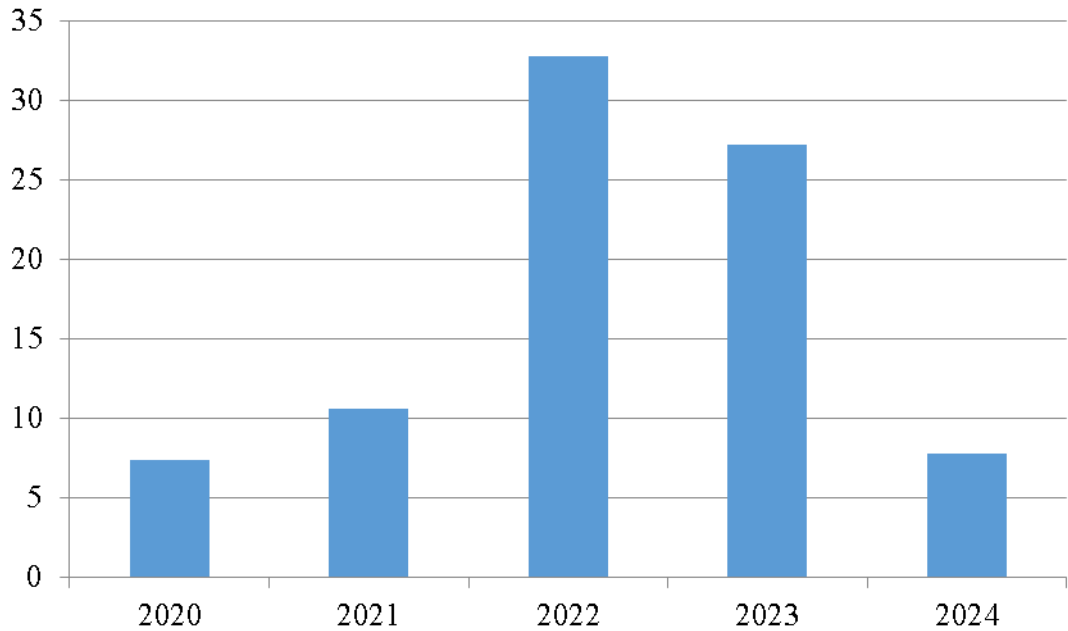


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності продукції, %.

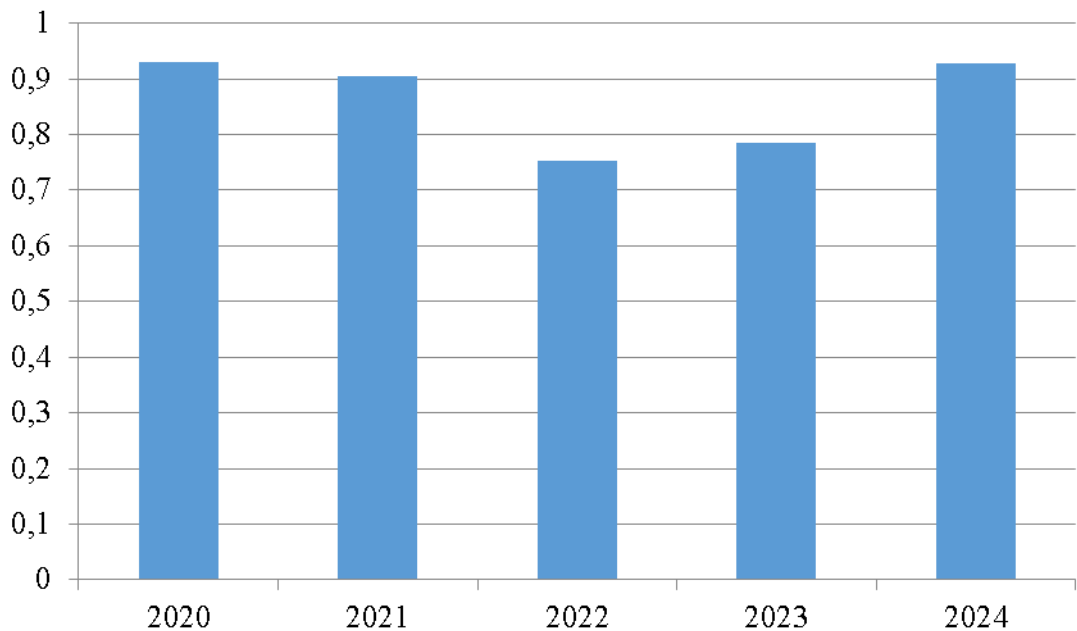


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції, грн.

Основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» погіршилися у 2022 р. через зниження чистого доходу від реалізації продукції та підвищення витрат, та у 2024 році внаслідок зростання собівартості реалізованої продукції. Ефективність діяльності підприємства знизилася у 2023-2024 рр. в результаті росту собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

2.3 Аналіз активів і капіталу та фінансового стану підприємства

Аналіз активів і капіталу підприємства здійснюється на основі даних балансу, в якому сума активів дорівнює сумі пасивів. Динаміка активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр. і за 2020-2021 рр. представлена у таблицях 2.4 і 2.5 відповідно. Структура активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр. і за 2020-2021 рр. представлена у таблицях 2.6 і 2.7 відповідно.

Таблиця 2.4 – Динаміка активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Активи	Роки				Відхилення		
	1.01.22 р	1.01.23 р	1.01.24 р	1.01.25 р	1.01.23 від 1.01.22	1.01.24 від 1.01.23	1.01.25 від 1.01.24
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	0	132,0	0	0	132	-132	0
Основні засоби:	136,9	190,8	468,4	390,4	53,9	277,6	-78
первісна вартість	296,2	395,2	1817,4	1823,9	99	1422,2	6,5
знос	159,3	204,4	1349,0	1433,5	45,1	1144,6	84,5
Усього за розділом I	136,9	322,8	468,4	390,4	185,9	145,6	-78
II. Оборотні активи							
Запаси:	4437,1	6624,4	4675,7	6203,7	2187,3	-1948,7	1528
у тому числі готова продукція	4288,9	5851,9	4644,3	4805,0	1563	-1207,6	160,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3223,6	9063,7	10084,0	3572,6	5840,1	1020,3	-6511,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,8	30,0	0	0	26,2	-30	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	2676,8	3092,8	4335,5	12822,4	416	1242,7	8486,9
Гроші та їх еквіваленти	4948,5	3093,3	4555,8	1838,6	-1855,2	1462,5	-2717,2
Витрати майбутніх періодів	77,3	81,3	97,7	461,2	4	16,4	363,5

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші оборотні активи	438,7	1496,5	949,8	2446,6	1057,8	-546,7	1496,8
Усього за розділом II	15805,8	23482,0	24698,5	27345,1	7676,2	1216,5	2646,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	0
Усього активів	15942,7	23804,8	25166,9	27735,5	7862,1	1362,1	2568,6

Таблиця 2.5 – Динаміка активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2020-2021 рр., тис. грн.

Активи	Роки			Відхилення	
	1.01.20 р	1.01.21 р	1.01.22 р	1.01.21 від 1.01.20	1.01.22 від 1.01.21
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	200,0	190,3	136,9	-9,7	-53,4
первісна вартість	264,0	296,2	296,2	32,2	0
знос	64,0	105,9	159,3	41,9	53,4
Усього за розділом I	200,0	190,3	136,9	-9,7	-53,4
II. Оборотні активи					
Запаси:	7305,0	4727,4	4437,1	-2577,6	-290,3
у тому числі готова продукція	7054,0	4482,4	4288,9	-2571,6	-193,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4122,0	3031,1	3223,6	-1090,9	192,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	422,0	790,0	3,8	368	-786,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	2218,0	2596,3	2676,8	378,3	80,5
Гроші та їх еквіваленти	1316,0	1758,7	4948,5	442,7	3189,8
Витрати майбутніх періодів	73,0	73,3	77,3	0,3	4
Інші оборотні активи	356,0	484,6	438,7	128,6	-45,9
Усього за розділом II	15813,0	13461,4	15805,8	-2351,6	2344,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Усього активів	16013,0	13651,7	15942,7	-2361,3	2291

Сума активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» зменшилася протягом 2020 р. на 2361,3 тис. грн., в наступні роки вона зростала і на початок 2025 р. склала 27735,5 тис. грн.

Динаміка активів підприємства представлена на рисунку 2.7.

Активи в основному представлені оборотними активами. Величина необоротних активів значно нижча, ніж оборотних, зокрема, на початок 2025 р. вона менша у 70 разів.

Оборотні активи протягом 2020 р. зменшилися на 2351,6 тис. грн., в наступні роки вони зростали, досягши на початок 2025 р. величини 27345,1 тис. грн.

Необоротні активи протягом 2020 р. і 2021 р. зменшувалися на 9,7 тис. грн. і 53,4 тис. грн. відповідно, протягом 2022 р. і 2023 р. вони зростали на 185,9 тис. грн. і 145,6 тис. грн. відповідно, протягом 2024 р. вони знизилися на 78 тис. грн. і склали на початок 2025 р. 390,4 тис. грн.

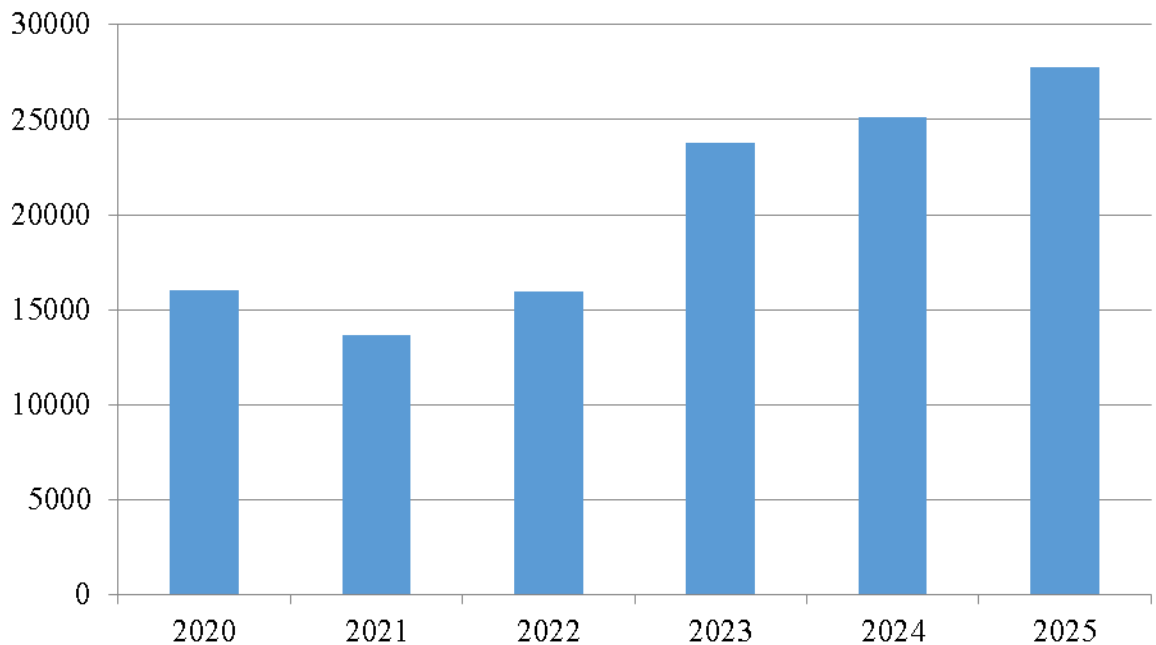


Рисунок 2.7 – Динаміка активів ТОВ «АВМ-ПРОМ»
на початок року, тис. грн.

У структурі активів питома вага оборотних активів за всі досліджувані роки вища за 98 % і на початок 2025 р. склала 98,59 %. Частка необоротних активів у структурі активів дуже низька у зв'язку зі специфікою діяльності підприємства (займається не виробництвом, а торгівлею) – менше 2 %, на початок 2025 р. вона склала 1,41 %.

Таблиця 2.6 – Структура активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр.,

%

Активи	Роки				Відхилення		
	1.01.22 р	1.01.23 р	1.01.24 р	1.01.25 р	1.01.23 від 1.01.22	1.01.24 від 1.01.23	1.01.25 від 1.01.24
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,55	0,00	0,00	0,55	-0,55	0,00
Основні засоби:	0,86	0,80	1,86	1,41	-0,06	1,06	-0,45
первісна вартість	1,86	1,66	7,22	6,58	-0,20	5,56	-0,65
знос	1,00	0,86	5,36	5,17	-0,14	4,50	-0,19
Усього за розділом I	0,86	1,36	1,86	1,41	0,50	0,50	-0,45
II. Оборотні активи							
Запаси:	27,83	27,83	18,58	22,37	0,00	-9,25	3,79
у тому числі готова продукція	26,90	24,58	18,45	17,32	-2,32	-6,13	-1,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20,22	38,08	40,07	12,88	17,86	1,99	-27,19
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,02	0,13	0,00	0,00	0,10	-0,13	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	16,79	12,99	17,23	46,23	-3,80	4,23	29,00
Гроші та їх еквіваленти	31,04	12,99	18,10	6,63	-18,04	5,11	-11,47
Витрати майбутніх періодів	0,48	0,34	0,39	1,66	-0,14	0,05	1,27
Інші оборотні активи	2,75	6,29	3,77	8,82	3,54	-2,52	5,05
Усього за розділом II	99,14	98,64	98,14	98,59	-0,50	-0,50	0,45
Усього активів	100	100	100	100	0	0	0

В структурі активів значно зросла частка іншої поточної дебіторської заборгованості – до 46,23 % на початок 2025 р. В структурі активів велика частка запасів, яка зменшилася з 45,62 % на кінець 2020 р. до 18,58 % на початок 2024 р. та зросла до 22,37 % на початок 2025 р. Частка готової продукції в активах зменшилася з 44,05 % на до 17,32 % на початок 2025 р.

Таблиця 2.7 – Структура активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2020-2021 рр.,

%

Активи	Роки			Відхилення	
	1.01.20 р	1.01.21 р	1.01.22 р	1.01.21 від 1.01.20	1.01.22 від 1.01.21
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	1,25	1,39	0,86	0,14	-0,54
первісна вартість	1,65	2,17	1,86	0,52	-0,31
знос	0,40	0,78	1,00	0,38	-0,22
Усього за розділом I	1,25	1,39	0,86	0,14	-0,54
II. Оборотні активи					
Запаси:	45,62	34,63	27,83	-10,99	-6,80
у тому числі готова продукція	44,05	32,83	26,90	-11,22	-5,93
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25,74	22,20	20,22	-3,54	-1,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,64	5,79	0,02	3,15	-5,76
Інша поточна дебіторська заборгованість	13,85	19,02	16,79	5,17	-2,23
Гроші та їх еквіваленти	8,22	12,88	31,04	4,66	18,16
Витрати майбутніх періодів	0,46	0,54	0,48	0,08	-0,05
Інші оборотні активи	2,22	3,55	2,75	1,33	-0,80
Усього за розділом II	98,75	98,61	99,14	-0,14	0,54
Усього активів	100	100	100	0	0

Аналіз залишків готової продукції у запасах ТОВ «АВМ-ПРОМ» представлено у таблиці 2.8. Частка готової продукції у запасах зменшувалася у 2020 р., у 2022 р. і у 2024 р. на 0,017, 0,083 і на 0,219 відповідно, зростала у 2021 р. і у 2023 р. на 0,018 і на 0,11. На початок 2025 р. частка готової продукції у запасах склала 0,775. Позитивним є її зменшення, але в подальшому слід продовжувати підприємству знижувати залишки готової продукції на складах.

Динаміка капіталу ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр. і за 2020-2021 рр. представлена у таблицях 2.9, 2.10.

Структура капіталу ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр. і за 2020-2021 рр. представлена у таблицях 2.11, 2.12.

Таблиця 2.8 – Аналіз залишків готової продукції у запасах ТОВ «АВМ-ПРОМ»

Показники	Роки						Відхилення				
	1.01.20	1.01.21	1.01.22	1.01.23	1.01.24	1.01.25	1.01.21 від 1.01.20	1.01.22 від 1.01.21	1.01.23 від 1.01.22	1.01.24 від 1.01.23	1.01.25 від 1.01.24
	Запаси, тис.грн.	7305,0	4727,4	4437,1	6624,4	4675,7	6203,7	-2577,6	-290,3	2187,3	-1948,7
Готова продукція, тис. грн	7054,0	4482,4	4288,9	5851,9	4644,3	4805,0	-2571,6	-193,5	1563	-1207,6	160,7
Частка готової продукції у запасах	0,966	0,948	0,967	0,883	0,993	0,775	-0,017	0,018	-0,083	0,110	-0,219

Таблиця 2.9 – Динаміка капіталу ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Пасиви	Роки				Відхилення		
	1.01.22 р	1.01.23 р	1.01.24 р	1.01.25 р	1.01.23 від 1.01.22	1.01.24 від 1.01.23	1.01.25 від 1.01.24
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	100	100	100	99	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7571,8	10993,9	15388,4	18622,6	3422,1	4394,5	3234,2
Усього за розділом I	7572,8	11093,9	15488,4	18722,6	3521,1	4394,5	3234,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення							
Усього за розділом II	0	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	5793,8	8932,9	5808,7	5570,8	3139,1	-3124,2	-237,9
розрахунками з бюджетом	387,1	641,8	544,3	330,0	254,7	-97,5	-214,3

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
розрахунками зі страхування	2,7	0,5	1,7	0	-2,2	1,2	-1,7
розрахунками з оплати праці	2,7	0	24,3	0	-2,7	24,3	-24,3
Інші поточні зобов'язання	2183,6	3135,7	3299,5	3112,1	952,1	163,8	-187,4
Усього за розділом III	8369,9	12710,9	9678,5	9012,9	4341	-3032,4	-665,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	15942,7	23804,8	25166,9	27735,5	7862,1	1362,1	2568,6

Таблиця 2.10 – Динаміка капіталу ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2020-2021 рр., тис. грн.

Пасиви	Роки			Відхилення	
	1.01.20 р	1.01.21 р	1.01.22 р	1.01.21 від 1.01.20	1.01.22 від 1.01.21
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0	1,0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1666,0	3308,3	7571,8	1642,3	4263,5
Усього за розділом I	1667,0	3309,3	7572,8	1642,3	4263,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
Усього за розділом II	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	11834,0	7964,8	5793,8	-3869,2	-2171
розрахунками з бюджетом	339,0	145,8	387,1	-193,2	241,3
розрахунками зі страхування	0	0	2,7	0	2,7
розрахунками з оплати праці	1,0	0	2,7	-1	2,7
Інші поточні зобов'язання	2171,0	2231,8	2183,6	60,8	-48,2
Усього за розділом III	14345,0	10342,4	8369,9	-4002,6	-1972,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	16013,0	13651,7	15942,7	-2361,3	2291

Довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечень підприємство не має. До початку 2023 р. величина власного капіталу була меншою за величину поточних зобов'язань. На початок 2024 р. власний капітал перевищував поточні зобов'язання у 1,6 раза, а на початок 2025 р. – у 2,1 раза. Величина власного капіталу зростала за всі досліджувані роки, з початку 2020 р. до початку 2025 р. вона збільшилася у 11,2 раза.

Поточні зобов'язання і забезпечення зменшувалися у всі роки, крім 2022 р., загалом їх величина знизилася з початку 2020 р. до початку 2025 р. у 1,6 раза. Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень представлена на рисунку 2.8.

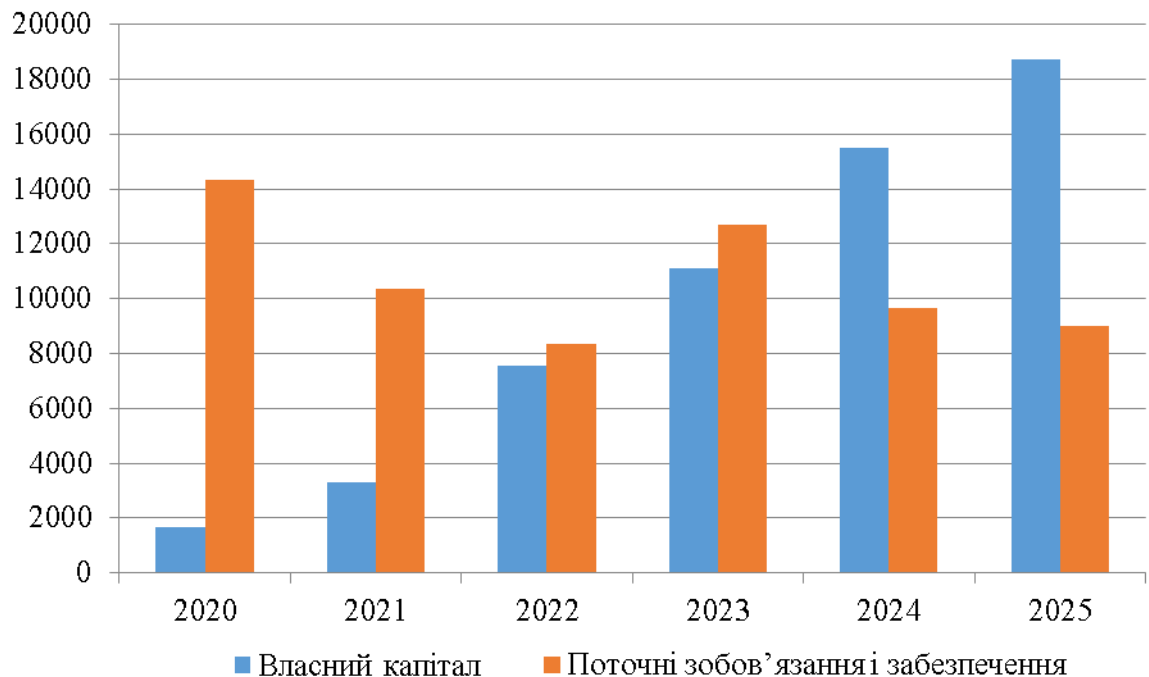


Рисунок 2.8 – Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень на початок року, тис. грн.

Питома вага власного капіталу щорічно зростала з 10,41 % на початок 2020 р. до 67,5 % на початок 2025 р. Питома вага поточних зобов'язань і забезпечень знизилася з 89,59 % на початок 2020 р. до 32,5 % на початок 2025 р.

Таблиця 2.11–Структура капіталу ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2022-2024 рр.,%

Пасиви	Роки				Відхилення		
	1.01.22 р	1.01.23 р	1.01.24 р	1.01.25 р	1.01.23 від 1.01.22	1.01.24 від 1.01.23	1.01.25 від 1.01.24
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,006	0,42	0,40	0,36	0,41	-0,02	-0,04
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,49	46,18	61,15	67,14	-1,31	14,96	6,00
Усього за розділом I	47,50	46,60	61,54	67,50	-0,90	14,94	5,96
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	36,34	37,53	23,08	20,09	1,18	-14,44	-3,00
розрахунками з бюджетом	2,43	2,70	2,16	1,19	0,27	-0,53	-0,97
розрахунками зі страхування	0,02	0,00	0,01	0,00	-0,01	0,00	-0,01
розрахунками з оплати праці	0,02	0,00	0,10	0,00	-0,02	0,10	-0,10
Інші поточні зобов'язання	13,70	13,17	13,11	11,22	-0,52	-0,06	-1,89
Усього за розділом III	52,50	53,40	38,46	32,50	0,90	-14,94	-5,96
Баланс	100	100	100	100	0	0	0

Таблиця 2.12–Структура капіталу ТОВ «АВМ-ПРОМ» за 2020-2021 рр.,%

Пасиви	Роки			Відхилення	
	1.01.20 р	1.01.21 р	1.01.22 р	1.01.21 від 1.01.20	1.01.22 від 1.01.21
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,006	0,007	0,006	0,001	-0,001
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10,40	24,23	47,49	13,83	23,26
Усього за розділом I	10,41	24,24	47,50	13,83	23,26
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	73,90	58,34	36,34	-15,56	-22,00
розрахунками з бюджетом	2,12	1,07	2,43	-1,05	1,36

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
розрахунками зі страхування	0,000	0,000	0,017	0,000	0,017
розрахунками з оплати праці	0,006	0,000	0,017	-0,006	0,017
Інші поточні зобов'язання	13,56	16,35	13,70	2,79	-2,65
Усього за розділом III	89,59	75,76	52,50	-13,83	-23,26
Баланс	100	100	100	0	0

На основі даних рівня активів і капіталу підприємства можна зробити висновок щодо фінансової стійкості і ліквідності ТОВ «АВМ-ПРОМ», на основі коефіцієнтів, представлених у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Фінансова стійкість і ліквідність ТОВ «АВМ-ПРОМ»

Показники	Роки					Відхилення			
	1.01.21 р	1.01.22 р	1.01.23 р	1.01.24 р	1.01.25 р	1.01.22 від 1.01.21	1.01.23 від 1.01.22	1.01.24 від 1.01.23	1.01.25 від 1.01.24
Власний капітал, тис. грн.	3309,3	7572,8	11093,9	15488,4	18722,6	4263,5	3521,1	4394,5	3234,2
Баланс, тис. грн.	13651,7	15942,7	23804,8	25166,9	27735,5	2291	7862,1	1362,1	2568,6
Поточні зобов'язання тис. грн.	10342,4	8369,9	12710,9	9678,5	9012,9	-1972,5	4341	-3032,4	-665,6
Грошові кошти, тис. грн.	1758,7	4948,5	3093,3	4555,8	1838,6	3189,8	-1855,2	1462,5	-2717,2
Оборотні активи, тис. грн.	13461,4	15805,8	23482,0	24698,5	27345,1	2344,4	7676,2	1216,5	2646,6
Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Баланс)	0,242	0,475	0,466	0,615	0,675	0,233	-0,009	0,149	0,060
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Грошові кошти / Поточні зобов'язання)	0,170	0,591	0,243	0,471	0,204	0,421	-0,348	0,227	-0,267
Коефіцієнт загальної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	1,302	1,888	1,847	2,552	3,034	0,587	-0,041	0,705	0,482

Динаміка коефіцієнтів автономії, абсолютної і загальної ліквідності представлена на рисунку 2.9.

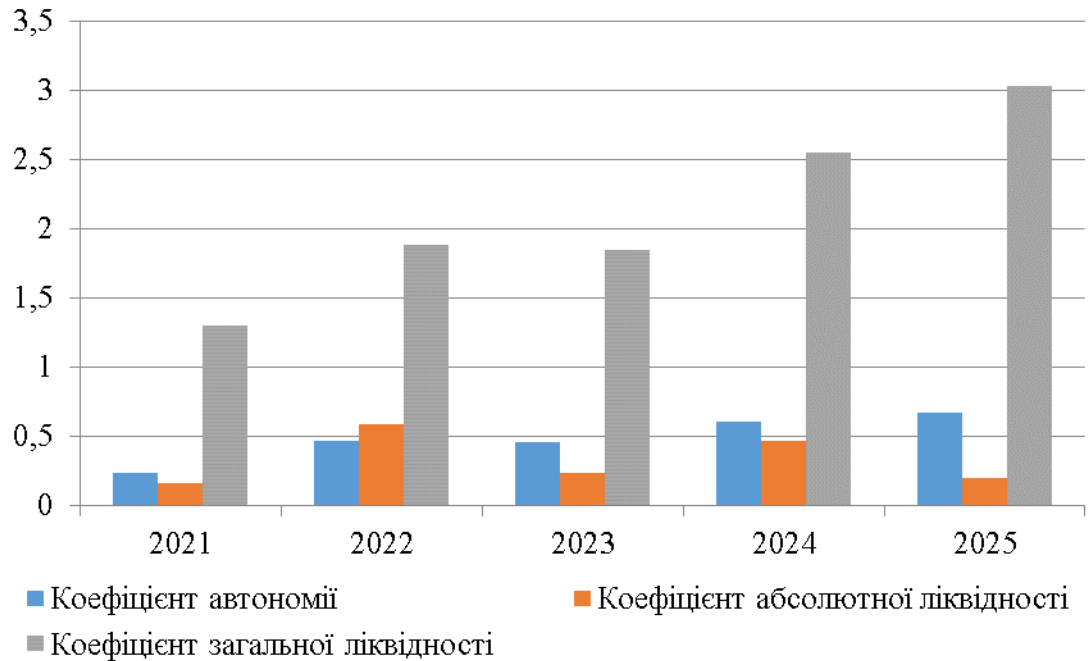


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнтів автономії, абсолютної і загальної ліквідності

Суттєве підвищення коефіцієнта автономії з 0,242 на початок 2021 р. до 0,675 на початок 2025 р. свідчить про значне підвищення фінансової стійкості підприємства. ТОВ «АВМ-ПРОМ» стало значно менше залежати від позикового капіталу і в більшому ступені спиратися на власний капітал.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростав у 2021 р. і у 2023 р. на 0,421 і на 0,227 відповідно, зменшувався у 2022 р. і у 2024 р. на 0,348 і на 0,267 відповідно. На початок 2025 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,204, що більше нормативного значення 0,2. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився у 2022 р. на 0,041 і зростав у 2021р, 2023 р. і в 2024 р. на 0,587, на 0,705 і на 0,482 відповідно. На початок 2025 р. коефіцієнт загальної ліквідності склав 3,034, що більше нормативного значення 2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «АВМ-ПРОМ» свідчить про високий рівень його фінансової стійкості і ліквідності на початок 2025 р.

2.4 Аналіз рентабельності підприємства

На основі даних чистого доходу від реалізації продукції, прибутків, середньорічної вартості активів і власного капіталу ТОВ «АВМ-ПРОМ» дослідимо показники рентабельності підприємства, результати розрахунку яких представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності ТОВ «АВМ-ПРОМ»

Показники	Роки					Відхилення			
	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2021 р від 2020 р	2022 р від 2021 р	2023 р від 2022 р	2024 р від 2023 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	69679,7	92477,1	55225,5	123076,2	248386,8	22797,4	-37251,6	67850,7	125311
Валовий прибуток, тис. грн.	4799,5	8905,7	13630,1	26355,6	18035	4106,2	4724,4	12725,5	-8320,6
Рентабельність реалізації, %	6,89	9,63	24,68	21,41	7,26	2,74	15,05	-3,27	-14,15
Чистий прибуток, тис. грн.	1642	4263,5	3422,1	4395,9	3234,2	2621,5	-841,4	973,8	-1161,7
Активи, тис. грн.	14832,35	14797,2	19873,75	24485,85	26451,2	-35,15	5076,55	4612,1	1965,35
Рентабельність активів, %	11,07	28,81	17,22	17,95	12,23	17,74	-11,59	0,73	-5,73
Власний капітал, тис. грн.	2488,15	5441,05	9333,35	13291,15	17105,5	2952,9	3892,3	3957,8	3814,35
Рентабельність власного капіталу, %	65,99	78,36	36,67	33,07	18,91	12,37	-41,69	-3,59	-14,17

Динаміка показників рентабельності наведена на рисунку 2.10.

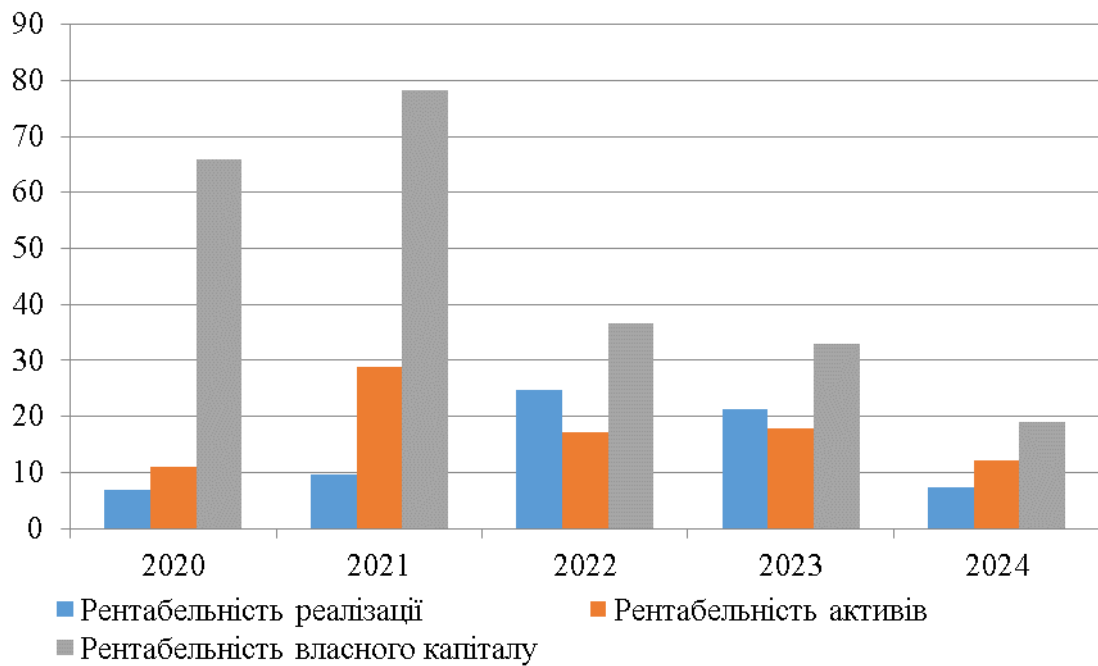


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності
ТОВ «АВМ-ПРОМ», %

Рентабельність реалізації зросла у 2021 р. на 2,74 % і у 2022 р. на 15,05 % завдяки збільшенню валового прибутку. У 2023 р. рентабельність реалізації знизилася на 3,27 % внаслідок незначного збільшення валового прибутку при суттєвому зростанні чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 р. рентабельність реалізації зменшилася на 14,15 % в результаті зниження валового прибутку підприємства. Збільшення чистого прибутку у 2021 р. і 2023 р. посприяло зростанню рентабельності активів на 17,74 % і на 0,73 % відповідно. Зменшення чистого прибутку у 2022 р. і 2024 р. викликало зниження рентабельності активів на 11,59 % і на 5,73 % відповідно. Рентабельність власного капіталу підвищилася у 2021 р. на 12,37 % завдяки збільшенню чистого прибутку. Зниження рентабельності власного капіталу у 2023 р. на 3,59 % сталося через незначне зростання чистого прибутку при суттєвому збільшенні власного капіталу. Рентабельність власного капіталу зменшилася у 2022 р. на 41,69 % та у 2024 р. на 14,17 % в результаті зниження чистого прибутку підприємства.

Таким чином, у 2023 р. і у 2024 р. більшість показників рентабельності ТОВ «АВМ-ПРОМ» знизилися, що свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства.

2.5 Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «АВМ-ПРОМ»

Загальна чисельність співробітників компанії ТОВ «АВМ-ПРОМ» не велика: у 2020-2022 рр. – 10 осіб, у 2023 р. – 9 осіб, у 2024 р. – 8 осіб. Компанія ініціює різноманітні мотиваційні заходи з метою підвищення обсягів реалізацій продукції, застосовується як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, відбувається заохочення співробітників до проявів активної позиції, генерування ініціатив, впровадження нововведень, на основі чого здійснюється прийняття та реалізація ефективних управлінських рішень. Ефективність діяльності працівників оцінюється на основі показника продуктивності праці, результати розрахунку якого представлені у таблиці 2.15. Динаміка продуктивності праці у ТОВ «АВМ-ПРОМ» представлена на рисунку 2.11.

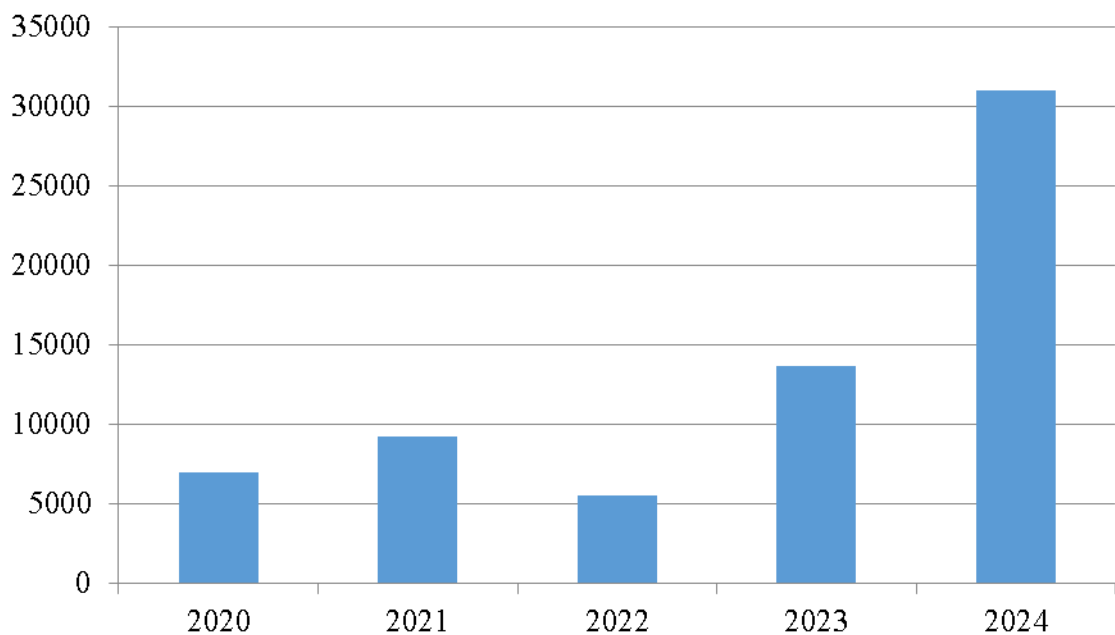


Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці, тис. грн./особу

Таблиця 2.15 – Ефективність діяльності працівників ТОВ «АВМ-ПРОМ»

Показники	Роки					Відхилення			
	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2021 р від 2020 р	2022 р від 2021 р	2023 р від 2022 р	2024 р від 2023 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	69679,7	92477,1	55225,5	123076,2	248386,8	22797,4	-37251,6	67850,7	125311
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	10	10	9	8	0	0	-1	-1
Продуктивність праці, тис.грн./особу	6967,97	9247,71	5522,55	13675,13	31048,35	2279,74	-3725,16	8152,58	17373,22

Продуктивність праці працівників знизилася у 2022 р. на 3725,16 тис. грн. / особу, відбулося в цьому році зниження чистого доходу від реалізації продукції. Позитивним є збільшення продуктивності праці у 2023 р. на 8152,58 тис. грн. / особу та у 2024 р. на 17373,22 тис. грн. / особу.

Таким чином, ефективність використання персоналу ТОВ «АВМ-ПРОМ» у 2023-2024 рр. підвищилася.

2.6 Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства

Оборотні активи підприємства – призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу, це грошові кошти, вкладені в

оборотні засоби і засоби обігу для забезпечення процес виробництва й реалізації продукції.

Показники, що характеризують ефективність використання оборотних активів, – це:

– коефіцієнт оборотності оборотних активів – відношення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до середньорічної вартості активів;

– коефіцієнт оборотності запасів – відношення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) до середньорічної вартості запасів.

Чим більше обертів мають коефіцієнти оборотності, тим вище ефективність використання оборотних активів.

Результати аналізу ефективності використання оборотних активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» представлені у таблиці 2.16.

Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів представлена на рисунку 2.12.

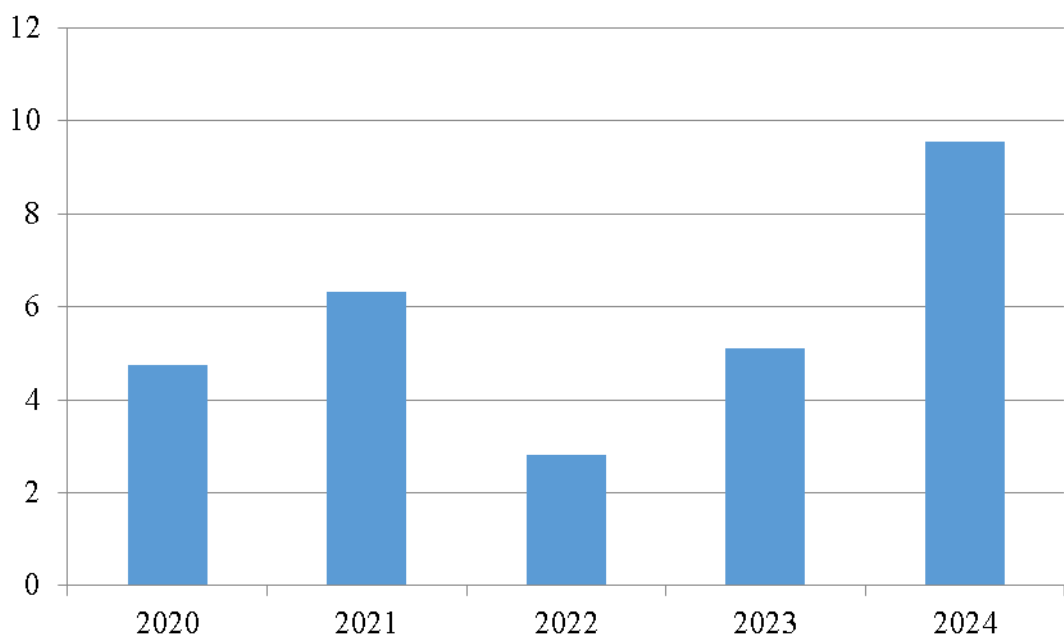


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів, оберти

Таблиця 2.16 – Ефективність використання оборотних активів

Показники	Роки					Відхилення			
	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2021 р від 2020 р	2022 р від 2021 р	2023 р від 2022 р	2024 р від 2023 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	69679,7	92477,1	55225,5	123076,2	248386,8	22797,4	-37251,6	67850,7	125311
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	64880,2	83571,4	41595,4	96720,6	230351,8	18691,2	-41976	55125,2	133631
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	14637,2	14633,6	19643,9	24090,25	26021,8	-3,6	5010,3	4446,35	1931,55
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	6016,2	4582,25	5530,75	5650,05	5439,7	-1433,95	948,5	119,3	-210,35
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оберти	4,760	6,320	2,811	5,109	9,545	1,559	-3,508	2,298	4,436
Коефіцієнт оборотності запасів, оберти	10,784	18,238	7,521	17,119	42,346	7,454	-10,717	9,598	25,228

Динаміка коефіцієнта оборотності запасів представлена на рисунку 2.13.

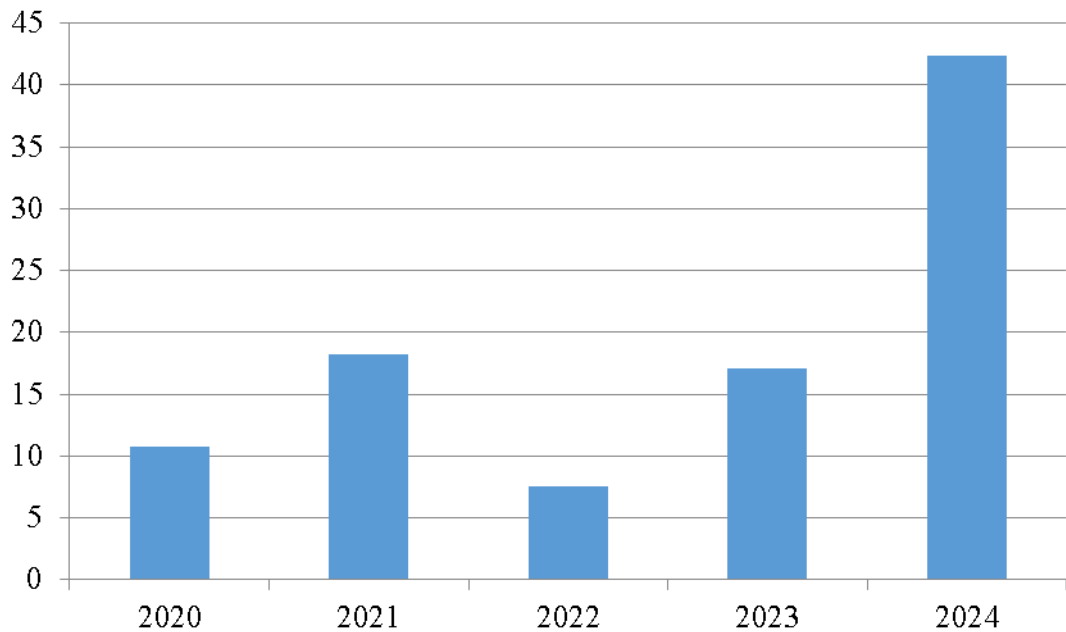


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнта оборотності запасів, оберти

Коефіцієнти оборотності оборотних активів і запасів зменшувалися у 2022 р. на 3,508 оберти і 10,717 оберти відповідно внаслідок зниження чистого доходу і собівартості реалізованої продукції. Позитивним є зростання цих коефіцієнтів у 2023 р. на 2,298 оберти і на 9,598 оберти відповідно та їх збільшення у 2024 р. на 4,436 оберти і на 25,228 оберти відповідно за рахунок підвищення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції.

Таким чином, ефективність використання оборотних активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» у 2023-2024 рр. підвищилася.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АВМ-ПРОМ»

3.1 Аналіз тенденцій розвитку аграрного ринку

Виробництво зерна та олійних культур відіграє ключову роль в агропромисловому комплексі України. Ці культури є основою сільськогосподарського експорту, забезпечують продовольчу безпеку країни та формують значну частку валового внутрішнього продукту, що підтримує економічну стабільність. За перші сім місяців 2024/2025 маркетингового року (липень 2024 – січень 2025) загальний експорт зернових та олійних культур з України досяг 11 млрд доларів США, що на 13,4% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Найбільший внесок у цей показник зробили: кукурудза – 2,412 млрд доларів, пшениця – 2,084 млрд доларів, насіння ріпаку – 1,452 млрд доларів, соєві боби – 909 млн доларів. У період з січня по березень 2025 року Україна продовжувала демонструвати значну активність в експорті зернових та олійних культур, незважаючи на складні умови, спричинені триваючою війною. Експортні обсяги за перші три місяці 2025 р.: Україна експортувала зернових та олійних культур на суму близько 3,5 млрд. доларів США, зокрема, експорт кукурудзи становив приблизно 1 млрд доларів, пшениці – 800 млн доларів, ячменю – 150 млн. доларів. Серед олійних культур найбільший експорт спостерігався у сої та ріпаку, з показниками 500 млн доларів та 400 млн доларів відповідно. В першому кварталі 2025 р. Україна поставляла велику кількість зернових та олійних культур на експорт в країни світу.

Аналіз ринку пшениці та зернових культур показав, що у 2024 р. цей ринок в Україні зазнав певних змін, відображаючи як внутрішні, так і

зовнішні фактори, але експорт залишався активним, що свідчить про адаптацію аграрного сектору до нових викликів. Україна продовжує залишатися одним із найбільших світових експортерів зернових.

У 2024 р. 99% врожаю зернових було відправлено на експорт, в натуральному виразі це склало більше 53,9 млн тон.

За даними Міністерства аграрної політики, врожаю зернових культур у 2024 році в Україні було зібрано 22,3 млн тон, що перевищило як внутрішні, так і міжнародні прогнози. Причини скорочення внутрішнього виробництва пшениці пов'язані зі зменшенням посівних площ. Загалом площа, яку засіяли становили 10,6 млн га, що на 5 % менше, ніж у 2023 році. Зібрано було пшениці: 22,3 млн тон з площі 4,9 млн га; ячменя 5,6 млн тон з площі 1,4 млн га, гороху 470,4 тис. тон з площі 212,2 тис. га, кукурудзи 18,3 млн тон з площі 3 млн га (76 % виконання плану), проса 160,2 тис. тон з площі 85,9 тис. га (93 % виконання плану), гречки 126,9 тис. тон з площі 87,6 тис. га (98% виконання плану).

Восени під час сівби спостерігались несприятливі погодні умови, а саме нестача опадів, що призвело до низької вологості ґрунту. Це негативно вплинуло на прогнози стану озимих культур, зокрема пшениці, оскільки багато посівів залишалися слаборозвиненими перед зимівлею. Посуха може значно погіршити показники врожайності пшениці в більшості регіонів, спровокувавши ціновий сплеск.

Загалом, площі під зерновими культурами становили близько 10,6 млн га, а під олійними культурами – приблизно 7,2 млн га. Таким чином, зернові культури займали близько 60% посівних площ, а олійні – близько 40%. Це співвідношення відображає тенденцію до збільшення площ під олійними культурами, зокрема соєю, що може бути пов'язано з економічними факторами та змінами у сільськогосподарській політиці.

Ціни на пшеницю в Україні постійно змінюються. Для успішної торгівлі зерном важливо знати найближчі прогнози вартості цієї сільгоспкультури. На ціну впливають багато факторів: тенденції зернового

експортного ринку, якість зерна, попит і пропозиція, конкуренція, запаси пшениці в сховищах і багато іншого. Один із головних чинників, від чого залежить ціна за тонну пшениці, – це якість зерна. Починаючи з жовтня 2023 року, торговий інструмент знаходився у своєму мінімальному значенні з 2020 року, при цьому ціна становила 540 \$. На цьому рівні досягається нижня межа зони Discount. Застосування інструменту сітка Фібоначе дає можливість передбачати рух ціни. Так, знаходячись на верхній межі 575 \$ можна припустити, що наступним її націленням буде тест нижньої межі 530 \$, після цього руху можливо буде значне зростання до 630 \$.

У сезоні 2023-2024 рр. спостерігалось скорочення посівних площ під кукурудзою. Замінити кукурудзу на інші зернові культури економічно не так і вигідно, а збільшення площ посіву сої чи соняшника буде мати інші негативні наслідки. До того ж кукурудза на сьогодні є найбільшим джерелом органіки у ґрунті, що особливо відчутно за відсутності органічних добрив. Якщо два з п'яти років у сівозміні відсутня кукурудза, то урожайність інших культур знижується на 10-15%. Головними покупцями кукурудзи залишаються країни ЄС, в яких збільшився інтерес до неї на тлі зростання світових цін на кукурудзу. В свою чергу, попит на кукурудзу з сторони трейдерів на внутрішньому ринку України залишається високим. В серпні 2024 р. ф'ючерси на кукурудзу торгувалися за ціною 475\$. За січень-лютий 2025 р. найбільш експортованим товаром була кукурудза: обсяг експорту склав 4,7 млн тон на суму 982 млн доларів США, що становить 26,5% від загального експорту сільськогосподарської продукції та 16% від загального експорту країни.

Ринок олійних культур демонстрував стабільність та адаптивність до змін. У 2023–2024 роках спостерігалася активна інвестиційна діяльність, спрямована на впровадження сучасних агротехнологій, будівництво переробних заводів та розвиток експортної інфраструктури. Це призвело до значного збільшення врожаю олійних культур, загальний валовий збір олійних культур склав 18,8 млн тон. Соняшник: 4,6 млн га (94% від

прогнозованих площ), намолочено 9,6 млн тон насіння. Соя: 2,5 млн га (95%), намолочено 5,7 млн тон насіння. Ріпак: 1,3 млн га (100%), намолочено 3,5 млн тон насіння. У жовтні 2024 р. ф'ючерси на соєву олію продовжували низхідний тренд. Ціна досягала свого мінімального значення 38 \$. Ймовірно підняття цін до значення 48 \$. На даний момент ціни на сою підтримуються стійкістю соєвої олії та шроту. Ринок біодизеля, що швидко розвивається в США, залишається ключовим фактором зростання цін на соєву олію та інші масла і жири.

Завдяки зменшенню врожаю пшениці в Європейському Союзі ціни на пшеницю зросли на початку 2025 року. Загалом лютий 2025 року відзначався зростанням цін на зернові та олійні культури, що було спричинено кліматичними умовами, змінами у виробництві та експортних можливостях ключових країн-виробників. Зростання виробництва кукурудзи в Україні та США спонукало фермерів активніше укладати форвардні контракти. Ф'ючерси на сою демонстрували зростання, оскільки ринки заспокоїлися після волатильності, пов'язаної з попередніми тарифами. Прогнозується збільшення посівних площ ріпаку на 7% у 2025 році, що дозволить утримати виробництво на рівні 4 млн тон; це відображає високий попит на сировину та зміни у структурі аграрного виробництва. Прогнозується, що валовий збір зернових, олійних та бобових культур у 2025 році складе 69-70 млн тон.

Загалом, світовий ринок агропродукції залишається динамічним, з ростом цін на зернові та олійні культури, та з позитивними прогнозами для України щодо експорту в 2025 р., незважаючи на певні виклики.

Підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників зернових та олійних культур на європейському ринку в 2025 р. потребує системного підходу, з урахуванням особливостей галузі та поточних економічних та політичних умов.

Ключовими шляхами, які можуть допомогти українським аграріям покращити свою позицію на європейському ринку, є: покращення якості продукції; сертифікація та відповідність європейським стандартам

(GlobalGAP, ISO, BRC, органічні сертифікати), що підвищить довіру до українських зернових та олійних культур серед європейських споживачів; безпека та екологічність продукції, так як впровадження стандартів екологічної чистоти та безпеки продукції (відсутність ГМО, мінімізація пестицидів та хімікатів) стане важливим фактором для конкурування з іншими постачальниками, особливо на ринках, де екологічні вимоги є дуже суворими.

Крім покращення якості, аграрні товаровиробники та експортери для досягнення успіхів у конкурентній боротьбі потребують впровадження інновацій, ефективної логістики, розширення органічного виробництва та активної державної підтримки. Важливо також впроваджувати нові маркетингові стратегії, знижувати витрати, запроваджувати новітні організаційні рішення, здійснювати ефективне управління ризиками.

3.2 Розробка і обґрунтування заходів з удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ»

Господарська діяльність в комерційному аспекті передбачає:

- підбір кадрів для виконання операцій придбання, транспортування, продажу товарів та здійснення інших торгово-посередницьких послуг;
- придбання товарів для наступного їх продажу;
- будівництво, оренду або придбання складських приміщень та торгових точок для зберігання та продажу товарів;
- оренду транспорту для здійснення перевезень;
- залучення сторонніх організацій для виконання посередницьких робіт;
- фінансування підприємства для придбання товарів;
- збирання інформації для визначення постачальників (продавців) і покупців;
- продаж товарів споживачу, клієнту.

Удосконалення управління господарською діяльністю може стосуватися як будь-якого з перелічених аспектів, так і де-кількох разом, так як всі вони однаково важливі для здійснення ефективної діяльності підприємства, і послаблення в якійсь із складових обов'язково вплине на інші сфери функціонування і відобразиться на результатах роботи компанії в цілому.

Одним із важливих елементів удосконалення управління господарською діяльністю компанії є запровадження швидкого перебігу всіх процесів, в тому числі пов'язаних зі збором, обробкою і накопиченням інформації. В цьому допомагає цифровізація і впровадження електронного документообігу.

Слід зазначити, що однією з основних проблем у діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» є повільне погодження договорів, рахунків-фактур, супровідних документів на зернову продукцію. Це призводить до затримок у відвантаженні та фінансових розрахунках. Наразі на підприємстві починається запровадження електронного документообігу M.E.Doc та Вчасно, що дозволить повністю автоматизувати процеси підписання, погодження та зберігання документації. Очікується, що це нововведення значно скоротить час погодження документів, підвищить точності обліку та зменшить кількість помилок. Швидке підписання договорів, швидке отримання рахунків дозволяє активізувати всі види документообігу та скоротити трудовитрати і терміни руху документів. Крім цього актуальними заходами для підприємства є реалізація всіх можливостей, пов'язаних з впровадженням процесів цифровізації. Так як компанія працює з широким колом аграріїв та логістичних партнерів, відсутність централізованої бази клієнтів ускладнює контроль за ефективністю відділу продажу, аналіз попиту та повторні продажі. Компанія обрала для себе NetHunt, за допомогою якої зараз створюється база клієнтів, де всі менеджери роблять замітки про взаємодії та фідбек отриманий в результаті перемовин з потенційними та/або фактичними клієнтами. Пропонуємо впровадити на підприємстві CRM-

систему, яка дозволить оцифрувати всі контакти, договори, комунікацію та взаємодію з клієнтами. CRM (Customer Relationship Management) система – це система управління взаємовідносинами з клієнтами. Вона представляє собою програмне забезпечення, яке сприяє оптимізації і удосконаленню роботи з клієнтами, сторенню актуальної їх бази і плідній роботі з нею задля ефективної взаємодії з клієнтами. Ця система здатна накопичувати, обробляти і зберігати значну кількість інформації про потенційних і реальних клієнтів, про історію роботи з ними, наявні документи, комерційні пропозиції та орієнтувати щодо ефективності і тісноти співпраці. Єдиний інформаційний простір дає можливість входити до нього різним співробітникам, користувачам, які мають скористатися наявною інформацією, спростити взаємодію їх між собою і з клієнтами, тим самим підвищити кількість успішних взаємостосунків, що вилється у певний фінансовий результат для компанії.

За наявності CRM-системи компанія, нарешті, зможе ввести чітко структуровану систему ключових показників ефективності (KPI) та бонусну систему для відділу закупівель. Це допоможе мотивувати менеджерів для досягнення нових цілей та запобігти втрат потенційних угод і зниження доходу. Прогнозується, що підвищення мотивації менеджерів пришвидшуватиме надходження необхідної інформації щодо клієнтів, покращить поінформованість та взаємодію сторін, удосконалить співпрацю, що сприятиме зростанню кількості договорів і збільшенню обсягів продажів. В результаті цього прогнозується зростання чистого доходу підприємства на в середньому на 6 % за рік.

У вартісному виразі виходячи з чистого доходу 2024 р 248386,8 тис. грн. приріст його складе:

$$\Delta ЧД = 248386,8 \cdot 0,06 = 14903,2 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий валовий прибуток ($\Delta ВП$) розраховується за формулою:

$$\Delta ВП = \Delta ЧД \cdot R_p \quad (3.1)$$

де R_p – рентабельність реалізації.

За даними 2024 р. рентабельність реалізації на підприємстві складала 7,26 % або 0,0726.

Додатковий прибуток підприємства внаслідок упровадження CRM-системи становитиме:

$$\Delta ВП = 14903,2 \cdot 0,0726 = 1082 \text{ тис. грн.}$$

Ще одним важливим аспектом управління господарською діяльністю є управління ризиками, так як ефективність діяльності компанії залежить у сучасних кризових умовах господарювання з таким елементом удосконалення функціонування підприємства як безперервна робота над ефективним управлінням ризиками, в тому числі ціновими.

Ринок зернових та олійних культур дуже залежить від погодних умов, курсових коливань, світових цін та політичної ситуації. Компанія «АВМ-ПРОМ» стикається з ризиками непередбачуваних цінових коливань і нестабільності поставок. Тому щоб запобігати ризикам, доцільно підписувати договори за фіксованою ставкою, або викуповувати об'єм товарів заздалегідь, перед прогнозованим перепадом цін. Це допомагатиме триматись «на плаву» при значних коливаннях ринку. Пропонується використовувати практику закупівлі продукції в період зниження ціни або перед її підвищенням. Удосконалення управління ризиками цінових коливань повинно базуватися на аналітичній роботі і прогнозуванні цінових змін. При прогнозованому ціною аналітикою підвищенні цін при завчасній до подорожчання купівлі товару підприємство може навіть отримати дохід з тони товару в 2 рази вищій від того, який можна було отримати, якщо б продаж відбулась в період покупки.

За аналітичними даними зазвичай коливання цін в середньому може сягати на соняшник до 20 %, на кукурудзу до 15 %. Тоді, якщо аналітичний відділ прогнозує підвищення цін, то закупівля насіння соняшнику по 26500 грн/т замість $26500 \cdot 1,2 = 31800$ грн./т та насіння кукурудзи по 11200 грн/т замість $11200 \cdot 1,15 = 12880$ грн./т дасть економію на 1 тоні товару, яка

розраховується за формулою:

$$\Delta E_m = C_2 - C_1 \quad (3.2)$$

де C_2, C_1 – підвищена та стандартна ціна закупівлі товару, грн./т.

$$\Delta E_{m(\text{сон})} = 31800 - 26500 = 5300 \text{ грн./т}$$

$$\Delta E_{m(\text{кукурудза})} = 12880 - 11200 = 1680 \text{ грн./т}$$

Річний ефект у вигляді економії при закупівлі товарів завчасно за стандартними цінами до прогнозованого їх підвищення розраховується за формулою:

$$\Delta E = \sum K \cdot \Delta E_m \quad (3.3)$$

де K – обсяг закупівлі продукції, тон.

При закупівлі об'єма насіння соняшнику 120 тон на рік та об'єма насіння кукурудзи 70 тон на рік до прогнозованого підвищення їх цін річний економічний ефект становитиме:

$$\Delta E = 120 \cdot 5300 + 70 \cdot 1680 = 753600 \text{ грн.} = 753,6 \text{ тис. грн.}$$

В сучасних умовах важливим аспектом управління господарською діяльністю є управління витратами з метою їх оптимізації та/або зниження. Важливою складовою управлінської діяльності підприємства є ефективне управління логістичними витратами, до складу яких зокрема входять витрати на перевезення.

ТОВ «АВМ-ПРОМ» регулярно користується послугами сторонніх перевізників (найманий транспорт), що підвищує вартість доставки через націнку перевізника, створює ризики зриву графіків та ускладнює контроль якості доставки. Тому пропонується запровадити довгострокову оренду вантажного транспорту. Хоча це не замінює весь обсяг найму, але частково допомагає знизити собівартість доставки, встановити контроль над графіком та якістю доставки, а також дає можливість об'єднання кількох доставок в

одну рейсову партію. Для цього компанія має створити власний відділ диспетчеризації та маршрутизації перевезень, надаючи нові робочі місця.

Витрати на оплату праці ($\Delta B_{опл}$) розраховується за формулою:

$$\Delta B_{опл} = \sum(T_{окл} + ПР) \cdot 12 \quad (3.4)$$

де $T_{окл}$ – місячний тарифний оклад, тис. грн.;

$ПР$ – премія, тис. грн.

Витрати на оплату праці відділу диспетчеризації та маршрутизації перевезень чисельністю 2 особи за умов окладу начальника відділу 12 тис. грн./місяць і працівника 10 тис. грн./місяць та середнього розміру премій 25 % складуть:

$$\Delta B_{опл} = (12 + 0,25 \cdot 12 + 10 + 0,25 \cdot 10) \cdot 12 = 330 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо ефект від переведення 50 % найму сторонніх перевізників на довгострокову оренду. За даними попереднього року витрати на послуги сторонніх перевізників склали 15500 тис. грн./рік. Якщо 50% цих витрат, а саме 7750 тис. грн. не будемо сплачувати стороннім перевізникам, то поточні витрати на довгострокову оренду вантажного транспорту для підприємства обійдуться на 15 % дешевше, то річна економія внаслідок цього складе:

$$\Delta E_{перев} = 7750 \cdot 0,15 = 1162,5 \text{ тис. грн.}$$

Річний ефект від впровадження оренди вантажного транспорту замість оплати стороннім перевізникам з організацією відділу диспетчеризації та маршрутизації перевезень ($\Delta E_{ор.тр.}$) розраховується за формулою:

$$\Delta E_{ор.тр.} = \Delta E_{перев} - \Delta B_{опл} \quad (3.5)$$

Річний ефект від реалізації запропонованого заходу складе:

$$\Delta E_{ор.тр.} = 1162,5 - 330 = 832,5 \text{ тис. грн.}$$

Ефект від реалізації всіх запропонованих заходів наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ефект від реалізації запропонованих заходів

Захід	Ефект, тис. грн.
1. Впровадження на підприємстві CRM-системи, яка дозволить оцифрувати всі контакти, договори, комунікацію та взаємодію з клієнтами	1082
2. Удосконалення управління ризиками цінових коливань	753,6
3. Запровадження довгострокової оренди вантажного транспорту замість користування послугами сторонніх перевізників	832,5
Разом	2668,1

Сумарний ефект від реалізації всіх запропонованих заходів, націлених на удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ» складе 2668,1 тис. грн.

Таким чином, впровадження на підприємстві CRM-системи, яка дозволить оцифрувати всі контакти, договори, комунікацію та взаємодію з клієнтами, дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції підприємства на 14903,2 тис. грн. і підвищити валовий прибуток на 1082 тис. грн.; удосконалення управління ризиками цінових коливань за рахунок закупівлі товарів завчасно за нижчими цінами до прогнозованого їх підвищення дозволить зменшити витрати підприємства на 753,6 тис. грн. і підвищити прибуток на цю величину; запровадження довгострокової оренди вантажного транспорту замість користування послугами сторонніх перевізників дозволить знизити витрати і підвищити прибуток на суму 832,5 тис. грн.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» за проектом з урахуванням запропонованих заходів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» за проектом

Показники	Роки		Відхилення	
	2024 р.	Проект	абс.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	248386,8	263290,0	14903,2	6,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	230351,8	242586,9	12235,1	5,31
Валовий прибуток, тис. грн.	18035	20703,1	2668,1	14,79
Рентабельність реалізації, %	7,26	7,86	0,60	-
Чистий прибуток, тис. грн.	3234,2	5422,0	2187,8	67,65

Таким чином, внаслідок реалізації запропонованих управлінських рішень щодо удосконалення управління господарською діяльністю чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «АВМ-ПРОМ» зросте на 14903,2 тис. грн., рентабельність реалізації збільшиться на 0,6 %, валовий і чистий прибутки підвищаться на 2668,1 тис. грн. і на 2187,8 тис. грн. відповідно.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені завдання щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства, які дуже актуальні у сучасних ринкових умовах господарювання. Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства ТОВ «АВМ-ПРОМ». Для досягнення мети вирішені всі поставлені завдання і за результатами дослідження зроблено наступні висновки.

1. Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства потребує сучасних систем управління, які базуються на таких характеристиках, як: інтеграція різних функціональних сфер шляхом об'єднання всіх аспектів діяльності підприємства від фінансів і маркетингу до управління персоналом і операційної діяльності в єдину ефективну систему управління на основі цифрової когерентності бізнес-середовища; автоматизація та цифровізація; застосування гнучких методів управління для швидкого реагування на зміни; впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, BIG DATA та IoT для покращення прийняття рішень і оптимізації процесів; орієнтація на довгострокові цілі, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти.

2. ТОВ «АВМ-ПРОМ» засноване у 2015 році в місті Дніпро. Сегментами бізнесу товариства є закупівля та експорт на світові ринки пшениці, борошна, насіння соняшнику, а також зберігання і перевалка зерна, зберігання і переробка олійних культур, виробництво та розлив рослинних олій. У 2024 р. Україна втрималася як один із найбільших світових експортерів зернових, проте у 2024 році відбулося скорочення внутрішнього виробництва пшениці, пов'язане зі зменшенням посівних площ, також спостерігалось суттєве скорочення посівних площ під кукурудзою, перевага була надана олійним культурам, зокрема соняшнику та сої. Незважаючи на

виклики, у 2024 році взаємна торгівля сільськогосподарською продукцією між Україною та ЄС досягла майже 17 млрд доларів, що є найвищим показником за час дії угоди про асоціацію. У листопаді-грудні 2024 року основними ринками збуту української агропродукції залишалися країни Європейського Союзу, Азії та Африки. З січня по березень 2025 року Україна зберегла провідні позиції у світовому експорті зернових та олійних культур, експортувавши їх на суму близько 3,5 млрд. доларів. Серед олійних культур найбільший експорт спостерігався у сої та ріпаку з показниками 500 млн доларів та 400 млн доларів відповідно. Прогнозується, що валовий збір зернових, олійних та бобових культур у 2025 році складе 69-70 млн тон, що на 8-10% менше порівняно з попереднім роком.

3. У 2021 р. показники діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» зростали: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 22797,4 тис. грн., чистий прибуток зріс на 2621,5 тис. грн. Негативним є суттєве зменшення чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. на 37251,6 тис. грн., внаслідок зниження якого та зростання інших операційних витрат чистий прибуток зменшився на 841,4 тис. грн. Зростання чистого доходу від реалізації продукції з 2022 р. по 2024 р. зробило позитивний вклад у зростання чистого прибутку підприємства у 2023 р. на 973,8 тис. грн., але внаслідок суттєвого підвищення собівартості реалізованої продукції у 2024 р. чистий прибуток знизився на 1161,7 тис. грн. Основні результати діяльності ТОВ «АВМ-ПРОМ» погіршилися у 2022 р. через зниження чистого доходу від реалізації продукції та підвищення витрат, та у 2024 році внаслідок зростання собівартості реалізованої продукції. Ефективність діяльності підприємства знизилася у 2023-2024 рр. в результаті росту собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

4. Сума активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» зменшилася протягом 2020 р. на 2361,3 тис. грн., в наступні роки вона зростала. Активи в основному представлені оборотними активами. Величина необоротних активів значно нижча, ніж оборотних, зокрема, на початок 2025 р. вона менша у 70 разів.

Оборотні активи протягом 2020 р. зменшилися на 2351,6 тис. грн., в наступні роки вони зростали, досягши на початок 2025 р. величини 27345,1 тис. грн. У структурі активів питома вага оборотних активів за всі досліджувані роки вища за 98 % і на початок 2025 р. склала 98,59 %. Величина власного капіталу зростала за всі досліджувані роки, з початку 2020 р. до початку 2025 р. вона збільшилася у 11,2 раза. Довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечень підприємство не має. Поточні зобов'язання і забезпечення зменшувалися у всі роки, крім 2022 р., загалом їх величина знизилася з початку 2020 р. до початку 2025 р. у 1,6 раза. Питома вага власного капіталу щорічно зростала з 10,41 % на початок 2020 р. до 67,5 % на початок 2025 р. Суттєве підвищення коефіцієнта автономії з 0,242 на початок 2021 р. до 0,675 на початок 2025 р. свідчить про значне підвищення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнти абсолютної і загальної ліквідності на початок 2025 р. вищі нормативних значень, що свідчить про високий рівень ліквідності підприємства.

5. Рентабельність реалізації зросла у 2021 р. на 2,74 % і у 2022 р. на 15,05 % завдяки збільшенню валового прибутку. У 2023 р. рентабельність реалізації знизилася на 3,27 % внаслідок незначного збільшення валового прибутку при суттєвому зростанні чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 р. рентабельність реалізації зменшилася на 14,15 % в результаті зниження валового прибутку підприємства. У 2021 р. і 2023 р. рентабельність активів зростала. Зменшення чистого прибутку у 2022 р. і 2024 р. викликало зниження рентабельності активів і рентабельності власного капіталу. Зниження рентабельності власного капіталу у 2023 р. на 3,59 % сталося через незначне зростання чистого прибутку при суттєвому збільшенні власного капіталу. У 2023 р. і у 2024 р. більшість показників рентабельності ТОВ «АВМ-ПРОМ» знизилася, що свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства.

6. Продуктивність праці працівників знизилася у 2022 р. на 3725,16 тис. грн. / особу. Позитивним є збільшення продуктивності праці у 2023 р. на

8152,58 тис. грн. / особу та у 2024 р. на 17373,22 тис. грн. / особу. Ефективність використання персоналу ТОВ «АВМ-ПРОМ» у 2023-2024 рр. підвищилася.

7. Коефіцієнти оборотності оборотних активів і запасів зменшувалися у 2022 р. на 3,508 оборти і 10,717 оборти відповідно внаслідок зниження чистого доходу і собівартості реалізованої продукції. Позитивним є зростання цих коефіцієнтів у 2023 р. на 2,298 оборти і на 9,598 оборти відповідно та їх збільшення у 2024 р. на 4,436 оборти і на 25,228 оборти відповідно за рахунок підвищення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції. Ефективність використання оборотних активів ТОВ «АВМ-ПРОМ» у 2023-2024 рр. підвищилася.

8. З метою удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ» розроблено та обґрунтовано ряд управлінських рішень. Пропонуємо впровадити на підприємстві CRM-систему управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволить оцифрувати всі контакти, договори, комунікацію та взаємодію з клієнтами, що сприятиме збільшенню обсягу продажів. Додатковий прибуток підприємства внаслідок упровадження CRM-системи становитиме 1082 тис. грн. Також запропоновано удосконалення управління ризиками цінових коливань за рахунок закупівлі товарів завчасно за нижчими цінами до прогнозованого їх підвищення, що дозволить зменшити витрати підприємства на 753,6 тис. грн. З метою зменшення витрат підприємства запропоновано запровадження довгострокової оренди вантажного транспорту замість користування послугами сторонніх перевізників, що дозволить підвищити прибуток на суму 832,5 тис. грн. Внаслідок реалізації запропонованих управлінських рішень чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «АВМ-ПРОМ» зросте на 14903,2 тис. грн., рентабельність реалізації збільшиться на 0,6 %, валовий і чистий прибутки підвищаться на 2668,1 тис. грн. і на 2187,8 тис. грн. відповідно.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сластьяникова К. І., Бобринцев П. В. Інноваційні тенденції побудови сучасних систем управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 244–253.
2. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86–92.
3. Кримчак Л., Кримчак О., П'ятничка В. Формування інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції їх економічної безпеки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 212–216.
4. Шулла Р. С., Попик М. М., Січка І. І. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30. Вип. 1(103). С. 67–73.
5. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294–300.
6. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
7. Добровольська Е. В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 174-179.
8. Сақун А. Ж. Управлінський аудит як засіб обліково-аналітичної підтримки досягнення управлінських цілей підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10789>

9. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>

10. Талах Т. А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Економічний форум. Наук. ж-л. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ*, 2021. № 4. С. 101–108.

11. Степаненко О. І., Павловська Х. Ю. Аналіз рентабельності підприємства та шляхи її підвищення в умовах економічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 75. С. 93–101.

12. Сидорчук І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 72–77.

13. Карвацка Н., Габай, В., Глабчастий Н. Управління економічною безпекою підприємства в умовах циркулярної економіки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 154–159.

14. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 174–179.

15. Харченко Ю. А., Марченко В. О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 87–93.

16. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>

17. Сухецька К. В. Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2024. Вип. 104. Ч.2. С. 36–45.

18. Карначов О. А., Макаренко Ю. П. Оцінка ефективності управління фінансово-господарською діяльністю на прикладі ТОВ «БЬЮТІ-ПРОФ» із застосуванням системи фінансових коефіцієнтів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 268–276.

19. Занора В. О., Драненко І. М. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25>

20. Крамаренко К. М. Особливості формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 58 – 61.

21. Райтер Н., Мацьків Г. Статистична оцінка підприємницьких ризиків. *Аграрна Економіка*. 2025 Т. 18 № 1–2. С. 71–83.

22. Трусова Н. В., Степанюк Р. С. Детермінанти формування антикризового потенціалу економічного розвитку в інтегровано-безпечній системі функціонування сільгосп підприємств. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 182–190.

23. Якименко-Терещенко Н.В., Переляєва М. О. Сучасні підходи до управління витратами підприємства на основі безперервних удосконалень. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. С.39–43.

24. Агропортал. URL: <https://agroportal.ua/>

25. Сайт для агрономів. URL: <https://superagronom.com/>

26. Фінансова звітність ТОВ «АВМ-ПРОМ» у clarity-project. URL: <https://clarity-project.info/edr/39865515>

Відгук на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073-213-1
Семенової Катерини Максимівни
на тему: «Обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення
управління господарською діяльністю підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи пролягає в тому, що удосконалення управління господарською діяльністю агроторгівельного підприємства є необхідною умовою його виживання у конкурентній боротьбі, а знаходження і використання резервів підвищення ефективності діяльності дозволить отримувати заплановані розміри прибутку, прибутковості, ефективності використання ресурсів, досягати гарного фінансового стану. Тому питання підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємства особливо актуальні в сучасних умовах господарювання.

Семенова К.М. показала достатньо добрий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується узагальненням та формуванням висновків з результатів збору інформації та вивчення джерел літератури за обраною темою.

Автор проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності, але з певними неточностями при реалізації однієї вимоги. В процесі дослідження використані методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, економіко-статистичного і фінансового аналізу, табличний та графічний методи.

Семенова К.М. виявила добре володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено логічно, чітко, послідовно, виразно та лаконічно.

Відмічається доречна комунікаційна стратегія, наявні логічні власні судження.

Семенова К.М. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявне уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмічена добра здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності та добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги).

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Науковий керівник кваліфікаційної роботи

к.т.н., доцент кафедри

менеджменту



Саннікова С.Ф.

**Рецензія на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073-213-1**

Семенової Катерини Максимівни

**на тему: «Обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення
управління господарською діяльністю підприємства»**

Актуальність постановки і розроблення завдань: у кваліфікаційній роботі поставлені і розроблені актуальні завдання щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства, вирішення яких дозволяє покращити результати роботи суб'єкта господарювання, поліпшити положення підприємства в ринковому середовищі, адаптуватися до функціонування в умовах конкуренції.

У кваліфікаційній роботі застосовувалися порівняння, узагальнення, методи аналізу, синтезу, економіко-статистичного і фінансового аналізу.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено автором логічно, послідовно, грамотно.

Кваліфікаційна робота оформлена охайно, робота супроводжується таблицями, графіками, тема роботи розкрита, поставлені в роботі завдання виконані.

В роботі зроблено достатньо ґрунтовні висновки з результатів дослідження, розроблено заходи з удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «АВМ-ПРОМ» та обґрунтована їх економічна ефективність.

Запропоновані заходи з удосконалення управління господарською діяльністю агроторгівельного підприємства є актуальними та доцільними до впровадження у ТОВ «АВМ-ПРОМ».

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення: бажано було б також дослідити склад і структуру реалізуємої продукції підприємства.

Кваліфікаційна робота Семенової К.М. рекомендована до захисту в ЕК.

*К.С.Н. Довгань
кадр. ПЕЛПУ*

(підпис)

Гашемова Н.М.