

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Шляхи формування та використання потенціалу
підприємства»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-23-1м
спеціальності 051 «Економіка»

Пильгун Віталій Русланович

Керівник к.е.н., доц. Бикова Адель Леонідівна

Рецензент головний бухгалтер ТОВ «Україна
Кайда Людмила Григорівна

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Пильгуна Віталія Руслановича

1. Тема роботи: Шляхи формування та використання потенціалу підприємства, затверджена наказом університету від «11» листопада 2024р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Бикова Адель Леонідівна к.е.н., доцент

2. Строк подання магістром роботи «03 січня 2025 року».

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична звітність ТОВ «Україна».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи формування та використання потенціалу підприємства; 2. Аналіз рівня забезпеченості та використання потенціалу ТОВ «Україна»; 3. Формування та шляхи підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табл. 2.1 Фінансові результати діяльності ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр.; табл. 2.2 Показники фінансового стану підприємства ТОВ «Україна» 2023 р.; табл. 2.3 Аналіз використання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення кадровим підрозділом ТОВ «Україна»; табл. 2.6 Показники руху персоналу ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр.; табл. 2.7 Показники виробничого забезпечення підприємства ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр.; табл. 2.8 Аналіз майна ТОВ «Україна» та джерел його формування за 2021-2023 рр.; табл. 2.13 Аналіз

показників фінансового стану підприємства ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр.;
рис. 2.1 - Зв'язок методів управління з потребами та інтересами працівників ТОВ
«Україна»; рис. 2.2 - Структура персоналу ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А. Л.. к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання “ 11 ” листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2024	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2024 17.11.2024	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024 20.11.2024	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	21.11.2024 30.11.2024	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2024 03.12.2024	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2024 18.12.2024	виконано
7.	Формування проектних рішень	19.12.2024	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	20.12.2024 26.12.2024	виконано
9.	Формування висновків дослідження	27.12.2024	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	03.01.2025	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	07.01.2025	виконано
12.	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	08.01.2025	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	09.01.2025	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	10.01.2025	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.01.2025	виконано

Студент

(підпис)

В. Р. Пильгун

Керівник роботи

(підпис)

А.Л. Бикова

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Пильгуна Віталія Руслановича

Тема роботи: Шляхи формування та використання потенціалу підприємства,

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Бикова А.Л. _____

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 90 сторінках, містить 19 таблиць, 11 рисунків, 30 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 43 найменування.

Зміст анотації: Повномасштабна війна створює безпрецедентні виклики для агропромислового комплексу України, однак сектор демонструє здатність до адаптації та стійкість. Попри руйнування логістичних ланцюгів, зростання витрат і втрату частини земель, агровиробники шукають шляхи оптимізації витрат, диверсифікації виробництва та розвитку глибокої переробки. Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічної стабільності, але її обмеженість вимагає раціонального використання наявних ресурсів. Подальший розвиток сектора залежатиме від ефективної співпраці між бізнесом, державою та міжнародними партнерами, а також від створення нових можливостей для експорту та технологічного оновлення.

Ключові слова: потенціал підприємства, ресурсний потенціал, людський потенціал, економічна ефективність, конкурентоспроможність, сільськогосподарське виробництво.

ABSTRACT

Pylhun Viyalii

Topic. Ways to form and use the enterprise's potential,

Scientific supervisor Bykova Adel.

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 90 pages containing 19 tables, 11 figures and 13 pages of applications. References contain 43 items.

***Content.** The full-scale war poses unprecedented challenges for Ukraine's agro-industrial complex; however, the sector demonstrates adaptability and resilience. Despite the destruction of logistics chains, rising costs, and the loss of part of the arable land, agricultural producers are exploring ways to optimize expenses, diversify production, and develop deep processing. State support plays a crucial role in ensuring food security and economic stability, but its limitations necessitate the rational use of available resources. The further development of the sector will depend on effective cooperation between businesses, the state, and international partners, as well as on the creation of new opportunities for export and technological advancement.*

***Keywords:** enterprise potential, resource potential, human potential, economic efficiency, competitiveness, agricultural production.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники	11
1.2 Структуризація потенціалу підприємства	17
1.3 Особливості формування та використання потенціалу підприємства	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «УКРАЇНА»	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Україна»	31
2.2 Дослідження ефективності використання людського потенціалу підприємства	37
2.3 Діагностика фінансово-економічного потенціалу підприємства	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	55
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1 Напрями розвитку потенціалу аграрного сектору	58
3.2 Проєкт підвищення ефективності формування і використання потенціалу підприємства ТОВ «Україна»	65
3.3 Економічне обґрунтування проєкту.....	72
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогодні однією з ключових задач менеджменту підприємства є формування та оцінка його поточних і майбутніх можливостей, тобто потенціалу підприємства.

Для розвитку підприємства необхідні нові підходи до змісту, організації, форм та методів управління, що розкриваються через рівень використання його потенціалу. Діяльність підприємства розглядається з позиції як використання, так і формування наявного потенціалу. Управління в такому випадку можна охарактеризувати як управління можливостями, які підприємство здатне перетворити на цілеспрямовану діяльність. Тобто роботу, націлену на досягнення конкретного результату, зокрема раціональний розподіл фінансових ресурсів для досягнення мети – забезпечення розширеного відтворення бізнесу та максимізації його вартості. Бажаний результат досягається як за рахунок збільшення потенціалу підприємства, так і завдяки його ефективному використанню.

Ефективність діяльності підприємства залежить від оптимального формування складу і структури потенціалу, що впливає на оцінку вартості підприємства. Це обумовлюється не лише обсягом залучених ресурсів, але й тим, наскільки ефективно вони використовуються і взаємодіють між собою. Тобто, ефективне управління потенціалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його здатності до адаптації в умовах мінливого ринкового середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах соціально-економічних загроз» та пов'язана з забезпеченням продовольчої безпеки та економічної стабільності країни.

Метою даної роботи є визначення теоретичних засад, аналіз сучасних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та

ефективного використання потенціалу підприємства, а також розробка проєктних заходів для забезпечення стійкості, фінансової стабільності та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Україна» шляхом оптимізації витрат, модернізації управлінських підходів, диверсифікації виробничої діяльності та адаптації до сучасних економічних викликів.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні основи формування та використання потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Україна»
- провести дослідження ефективності використання людського потенціалу підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного потенціалу підприємства;
- визначити напрями розвитку потенціалу аграрного сектору;
- розробити проєкт підвищення ефективності формування і використання потенціалу підприємства та визначити його економічну ефективність.

Об'єкт дослідження система формування та використання потенціалу аграрного підприємства ТОВ «Україна».

Предмет дослідження – є процеси формування та використання потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних засад формування та розвитку ресурсного потенціалу підприємств присвячено чимало наукових праць. У роботах таких учених, як В.Г. Андрійчук, О.А. Богуцький, М.В. Гладій, В.К. Гаркавий, І.В. Мегедін, Г.М. Підліснецький, П.Т. Каблук, О.С. Федодін та інших провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, висвітлено різні аспекти економічного, виробничого та ресурсного потенціалу.

Проблематика формування та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств була предметом досліджень таких

авторитетних науковців, як В.Г. Андрійчук, О.А. Бугуцький, П.І. Гайдуцький, О.В. Крисальний, І.І. Лукінов, В.Я. Месель-Веселяк, В.Н. Нелеп, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, А.М. Стельмащук, В.М. Трегобчук.

Попри значний доробок у цій сфері, питання ефективного формування ресурсного потенціалу підприємств залишаються актуальними та потребують подальших наукових досліджень.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають ретроспективний метод, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення дипломної роботи. Результати дослідження сприятимуть покращенню економічного стану ТОВ «Україна» через ефективне використання наявних ресурсів, впровадження сучасних управлінських рішень та адаптацію до кризових умов. Реалізація запропонованих проектних заходів дозволить не лише стабілізувати діяльність підприємства, а й створити основу для його довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами дослідження у співавторстві з науковим керівником Биковою А.Л., опубліковано тези за темою: «Шляхи формування та використання потенціалу аграрного підприємства» до участі у I Міжнародній науково-практичній конференції “GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION”, 10-12.02.2025, Київ, Україна.

Основна частина. В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні основи формування та використання потенціалу підприємства. Визначено, що потенціал підприємства визначають як комплекс матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Розуміння взаємозв'язків між різними видами потенціалу дозволяє підприємствам оптимізувати свої стратегії управління та досягати конкурентних переваг, адаптуючись до змінних умов бізнес-середовища. Ефективне управління всіма складовими потенціалу є

запорукою успіху, стійкості та тривалого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку. Формування потенціалу є складним і динамічним процесом, спрямованим на ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Україна», досліджено ефективність використання людського потенціалу підприємства, проведено діагностику його фінансово-економічного потенціалу. Визначено, що через знаходження ТОВ «Україна» в безпосередній близькості до зони бойових дій, складні економічні умови у воєнний період підприємство має значні труднощі, ризики і виклики: зростаючі збитки, значне збільшення зобов'язань, логістичні перешкоди, фінансову стабільність. Разом з тим підприємство має значний запас ліквідності, але ефективність використання капіталу та покращення структури оборотних коштів залишаються ключовими завданнями.

У третьому розділі визначено напрями розвитку потенціалу аграрного сектору та розроблено проєктні заходи для підвищення ефективності формування і використання потенціалу підприємства, Метою пропонованого проєкту є забезпечення стійкості, фінансової стабільності та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Україна» шляхом оптимізації витрат, модернізації управлінських підходів, диверсифікації виробничої діяльності та адаптації до сучасних економічних викликів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків що викладено на 90 сторінках. Список використаних джерел налічує 43 найменування, 19 таблиць, 11 рисунків.

Ключові слова: потенціал підприємства, ресурсний потенціал, людський потенціал, економічна ефективність, конкурентоспроможність, сільськогосподарське виробництво.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники

Підприємницька діяльність в умовах ринку охоплює вирішення широкого спектра завдань, спрямованих на забезпечення ефективної роботи підприємства. Господарська діяльність включає управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, налагодження партнерських відносин із зовнішніми суб'єктами, планування обсягів виробництва товарів і послуг відповідно до потреб споживачів тощо. Усі ці процеси спрямовані на створення економічного блага, що дозволяє досягти фінансових результатів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом діяльності є потенціал підприємства, який забезпечує не тільки поточні фінансові показники, але й майбутні можливості розвитку.

Термін «потенціал» походить від латинського слова "potentia" і в етимологічному значенні означає «приховані можливості», які завдяки праці у виробничій практиці можуть бути реалізовані в дійсність.

Потенціал як економічна категорія знайшов своє відображення в економічній думці зарубіжних та вітчизняних авторів і спочатку вивчався як чинник розвитку економіки на державному рівні, а з розвитком економічних відносин став розглядатися на мікрорівні. Така тенденція спричинена переходом до масового виробництва та зростаючим інтересом до нових підходів щодо забезпечення сталого розвитку підприємництва [16].

Науковець А.А. Турило трактує потенціал підприємства як сукупність його можливостей для розвитку. За його концепцією, саме через ці можливості підприємство може досягати поставлених цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Турило виділяє три основні групи можливостей

підприємства: можливості для забезпечення розвитку, можливості для досягнення необхідної результативності та можливості для забезпечення належної ефективності діяльності [37].

Перехід до нової ринкової системи управління значно підвищив актуальність вивчення ринкових характеристик потенціалу, що, на нашу думку, найкраще відображає поняття «потенціал підприємства». Складність і недостатня розробленість методологічних аспектів створює безліч різних точок зору щодо його розуміння.

Поняття «потенціал підприємства» стало особливо популярним серед науковців на початку ХХ століття. Наприклад, у 1911 році Й. Шумпетер у своїй праці «Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу» зазначив, що креативність і інноваційність є одними з основних складових потенціалу підприємства [42].

Варто відзначити позицію В.С. Негоденка, який трактує потенціал підприємства як інтегральний показник поточних та майбутніх можливостей економічної системи суб'єкта господарювання. Він вбачає потенціал у здатності перетворювати вхідні ресурси в економічні блага (об'єкти діяльності) завдяки наявним компетенціям та підприємницьким здібностям персоналу. Цей процес спрямований на максимальне задоволення інтересів як власників підприємства, так і суспільства загалом [25].

Отже, існує широкий спектр поглядів на сутність поняття «потенціал», які узагальнено в табл. 1.1. Вчені підходять до його тлумачення з різних перспектив, досліджуючи поняття за різними напрямками та з певною метою. Відмінності між цими підходами полягають не лише у структурі елементів потенціалу й розумінні їхньої взаємодії, а й у підходах до методів оцінки та дослідження ефективності використання потенціалу на підприємствах.

Підходи до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» можна звести до трьох основних напрямів: ресурсного, цільового та системного.

1. Ресурсний підхід фокусується на здатності підприємства ефективно функціонувати, спираючись на оптимально організовану систему розподілу всіх

наявних ресурсів. Цей підхід підкреслює важливість використання матеріальних, фінансових, людських і нематеріальних ресурсів, які забезпечують основу для розвитку підприємства.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності поняття «потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття
Т. Ружицька	Сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані для задоволення потреб користувачів, за умов оптимального використання наявних ресурсів та сприятливих макроекономічних умов господарювання [34]
Я. Барибіна	Сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [3]
І. Плікус	Є сумою ресурсного й діючого потенціалів. Ресурсний потенціал містить активи, що перебувають у власності підприємства (включаючи майнові права), та джерела формування активів (власний і позиковий капітал). Наявний ресурсний потенціал є діючим потенціалом, результатом якого є певна величина прибутку або збитку [26]
Н. Навроцький	Являє собою сукупність наявних видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких сприяє досягненню стійкого розвитку підприємства [24]
М. Квасницька	Це структура основних складників потенціалу підприємства (фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний та ринковий потенціали) та другорядних, що знаходяться у постійному взаємозв'язку та формують певний рівень загального потенціалу [13]
Н. Василик	Це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг із метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [6]
І. Ажаман	Є спроможністю, здатністю сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямі, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища [1]

Джерело: систематизовано автором за [1, 3, 6, 13, 24, 26, 34,]

2. Цільовий (результативний) підхід ототожнює потенціал підприємства зі здатністю досягати поставлених цілей. Він акцентує увагу на стратегічному та конкурентному потенціалах, які є основними показниками ефективності підприємства на ринку. Цей підхід наголошує на важливості цільової спрямованості та стратегічного планування для досягнення конкретних

результатів.

3. Системний підхід охоплює всі процеси підприємства, трактуючи їх як елементи певного виду потенціалу. Такий підхід розглядає підприємство як єдину систему, де взаємозалежність і взаємодія всіх процесів є важливими для досягнення максимальної ефективності. Він є складним для дослідження, адже тісно переплітається з багатьма економічними категоріями, такими як конкурентоспроможність, стійкість, ефективність тощо.

Варто зазначити, що потенціал підприємства є динамічною характеристикою, яка змінюється відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов. Він проходить три основні стадії розвитку: перша – це зміна кількісного та якісного стану складових елементів, друга – етап формування, і третя – стадія реалізації. Залежно від впливу факторів зовнішнього середовища і внутрішніх потреб підприємства, послідовність цих етапів може варіюватися, що вимагає гнучкого підходу до управління потенціалом.

Тому, для більш точного розуміння сутності потенціалу, доцільно розмежувати його наявні види відповідно до стадій життєвого циклу підприємства. Такий підхід дозволяє глибше аналізувати і оцінювати реальний стан і можливості підприємства, орієнтуючи його розвиток на адаптивне управління ресурсами, цільовими установками та системними процесами.

Реалізація потенціалу підприємства є процесом досягнення поставлених цілей, таких як забезпечення довгострокового розвитку та розширення ринків збуту, що сприяє збільшенню частки на ринку. Збутовий потенціал, за визначенням А. Висоцького, – це наявність ресурсів і компетенцій у сфері управління збутом, які дозволяють, за умови відповідних виробничих можливостей та особливостей зовнішнього середовища, отримати максимальний прибуток від реалізації продукції [7]. С. Алексєєв розглядає ринковий потенціал як здатність підприємства задовольнити попит на цільових ринках шляхом продажу товарів та послуг з метою максимізації товарообороту та оптимізації ринкових позицій [2].

З іншого боку, Н. Богацька визначає стратегічний потенціал як

взаємопов'язану сукупність ресурсів, які є у розпорядженні підприємства і відіграють вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей. Це дозволяє підприємству оцінити можливі межі функціонування в майбутньому з урахуванням прогнозованих змін у зовнішньому середовищі [5]. Зазначені види потенціалу входять до процесу реалізації потенціалу підприємства.

Економічний підхід до трактування потенціалу підприємства, запропонований Л. Коваль, акцентує на тому, що потенціал включає не лише сукупність наявних ресурсів, але й можливості для їх трансформації з метою отримання економічних вигід [16]. Коваль також зазначає, що економічний потенціал підприємства охоплює такі ключові елементи, як виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний та інноваційний потенціали. Цей підхід підкреслює важливість ефективного управління різними аспектами потенціалу для досягнення стабільного економічного зростання підприємства.

Є. Лапін до складу економічного потенціалу також включає організаційний, управлінський, екологічний, матеріально-технічний та ресурсний потенціали [19]. Таким чином, економічний потенціал являє собою складну систему, що включає в себе виробничий (ресурсний, матеріально-технічний, інвестиційний, інноваційний), фінансовий, трудовий (організаційний, індивідуальний), інформаційний та інноваційний потенціали. Сукупність цих елементів забезпечує досягнення відповідного рівня фінансових результатів підприємства.

Це визначення відповідає етапу формування потенціалу підприємства, оскільки акцентує увагу на результативності комбінацій різних вихідних ресурсів. Економічний потенціал підприємства виступає результатом поєднання елементів, що включають вхідні ресурси. О. Латишева підкреслює, що елементами потенціалу є матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні активи), фінансові ресурси, екологічні (які базуються на раціональному природокористуванні), соціально-інформаційні (структурний капітал) та трудові ресурси [21].

С. Плотницька вважає, що до складників економічного потенціалу

належать фінансово-майнові, кадрові, інформаційно-комунікативні та організаційно-підприємницькі елементи [27]. Ця багатогранність підкреслює важливість комплексного підходу до аналізу потенціалу підприємства, оскільки різні складові потенціалу взаємодіють між собою, впливаючи на загальний рівень його ефективності і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Відповідно до наведених вище міркувань, потенціал підприємства складається з трьох основних компонентів: виробничого, економічного та ринкового потенціалів. Виробничий потенціал охоплює всі наявні матеріальні, фінансові та людські ресурси. Формування цих ресурсів безпосередньо відображається в економічному потенціалі, який реалізується через ринковий потенціал (рис. 1.1).

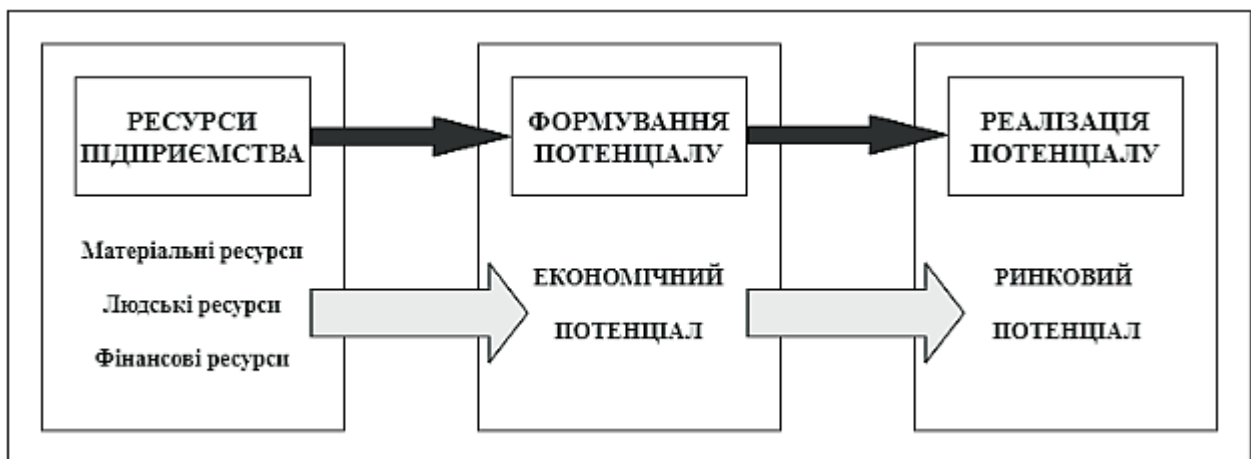


Рисунок 1.1 – Концептуальний підхід до поняття «потенціал підприємства»

Джерело: [27].

Таким чином, потенціал підприємства можна визначити як комплекс матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Ефективність їх формування і використання є критично важливою для визначення рівня економічного потенціалу, що, в свою чергу, забезпечує необхідний рівень ринкового потенціалу, вимірюваного через прибуток від реалізації вироблених економічних благ.

Сутність цієї концепції полягає в тому, що всі підприємства працюють з однаковими вхідними ресурсами, але результати їх діяльності можуть суттєво

відрізнятися. Це обумовлено різними підходами до використання та комбінування ресурсів для досягнення визначених цілей. Таким чином, формування економічного потенціалу підприємства на основі матеріальних, фінансових та людських ресурсів створює базу для розвитку виробничого, фінансового, трудового, інформаційного та інноваційного потенціалів.

Безумовно, економічний потенціал є ключовим фактором, що визначає ефективність реалізації загального потенціалу підприємства. Це, в свою чергу, виявляється у ринковому потенціалі, що демонструє позицію підприємства на ринку товарів і послуг. Розуміння взаємозв'язків між різними видами потенціалу дозволяє підприємствам оптимізувати свої стратегії управління та досягати конкурентних переваг, адаптуючись до змінних умов бізнес-середовища. Ефективне управління всіма складовими потенціалу є запорукою успіху, стійкості та тривалого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

1.2 Структуризація потенціалу підприємства

Різноманітні теоретичні підходи та специфіка їхнього спрямування обумовлюють різницю у складі елементів потенціалу підприємства, а отже, і в його структурній побудові. Структурування потенціалу є важливим етапом для його успішного формування та подальшого використання, оскільки цілісне розуміння взаємозв'язків між елементами потенціалу сприяє їхньому узгодженому функціонуванню. Зміни або розвиток одного з елементів потенціалу впливають на всю систему, і часто для реалізації певного аспекту потенціалу необхідно спочатку посилити інші компоненти [11].

Економічна література пропонує різні підходи до структуризації потенціалу підприємства. Особливу увагу привертає підхід Н. Краснокутської, яка виділяє два популярні варіанти структуризації:

1. Блочно-модульний підхід, заснований на взаємодії трьох основних компонентів, які відображають стратегічні елементи підприємства, необхідні для

досягнення його цілей, а також характеризують внутрішній стан підприємства. До них належать: ресурси, система управління та діяльність персоналу.

2. Функціональний підхід, у якому виокремлюються такі функціональні сфери: маркетинг, виробництво, кадровий менеджмент, управління, фінанси та інформація. У межах кожної сфери формується відповідний внутрішній потенціал, який, залежно від його основних ознак, може бути об'єктивним (існування поза діяльністю людини) або суб'єктивним (залежний від людської діяльності) [18].

Ця структуризація має певні недоліки. Наприклад, однакові елементи враховуються в різних структурних блоках: блок ресурсів не містить можливостей реалізації цих ресурсів; стратегічний елемент "кадрові ресурси" тісно пов'язаний із блоком діяльності персоналу, а наявність кадрів як ресурсу не дає повного уявлення про потенціал без врахування їх якості, що є характеристикою блоку діяльності персоналу. Подібні недоліки ускладнюють застосування такої моделі для повного аналізу потенціалу підприємства.

Ресурсний підхід акцентує увагу на одному з основних елементів потенціалу підприємства – ресурсах. Наприклад, науковці Г. Коваленко та О. Касьянова, спираючись на цей підхід, пропонують структуру потенціалу, побудовану на класифікації ресурсів, доступних підприємству. На думку авторів, потенціал підприємства складається з кількох субпотенціалів, кожен з яких включає певні типи ресурсів, серед яких виділяються потенціали розвитку, основних фондів, інвестиційний потенціал тощо [15]. При цьому введення поняття «субпотенціал» було б більш доцільним, якби воно охоплювало різні елементи загального потенціалу підприємства, а не обмежувалося класифікацією типів ресурсів.

Цей підхід також підтримує С. Товканець, який зазначає, що ресурси є основними компонентами потенціалу, наявними у системі, і вони використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [36]. У своїй структуризації Товканець не пропонує деталізованого поділу на складові, проте його підхід передбачає виокремлення різних видів потенціалу,

що створює певну структуру, узагальнену на основі ресурсів.

На відміну від попередніх підходів, А. Воронкова в основі структури потенціалу підприємства виділяє можливості. Вона пропонує таку класифікацію: виробничо-фінансові можливості (включають виробничий, фінансовий і комунікаційний потенціали); інтелектуальні можливості (до яких відносяться інноваційний, маркетинговий та управлінський потенціали); трудові можливості (включають трудовий і мотиваційний потенціали). На думку автора, ця структура потенціалу відображає як поточний, так і майбутній внутрішній стан підприємства. Проте, вона не дає повного уявлення про взаємодію підприємства з навколишнім середовищем і не дозволяє оцінити ефективність підвищення кожного з видів потенціалу [8].

Найбільш детальну структуру потенціалу підприємства пропонують О. Федонін, І. Рєпіна та О. Олексюк. Вони використовують принцип поділу на об'єктивні і суб'єктивні складові, що стосуються різних видів потенціалу за функціональними ознаками. Така класифікація, як і інші теоретичні підходи, є корисною та ефективною для оцінки бізнесу в рамках фінансово-інвестиційних проектів (рис. 1.2). Однак недоліки цієї структуризації полягають у тому, що вона не дозволяє визначити перспективні шляхи розвитку підприємства або взаємозв'язок між складовими потенціалу [39].

Згідно з підходом авторів, об'єктивний потенціал підприємства охоплює матеріально-речові та особистісні форми, які споживаються та відтворюються в процесі виробництва і розвитку підприємства. До об'єктивних складових потенціалу відносяться інноваційний, виробничий, фінансовий, інвестиційний потенціали, а також потенціал відтворення. Суб'єктивні складові, у свою чергу, відображають соціальну форму їх реалізації, до яких належать потенціали організаційної структури управління, науково-технічний, управлінський, маркетинговий та логістичний потенціали. Що стосується трудового, інфраструктурного та інформаційного потенціалів, то їх неможливо однозначно віднести до однієї з цих категорій, оскільки вони мають як об'єктивні, так і суб'єктивні елементи [39].

Зокрема, М. Зеленська пропонує структуру, яка розподіляє потенціал підприємства на два рівні, враховуючи його внутрішні та ринкові прояви. Вона виділяє управлінський, трудовий та фінансово-інвестиційний потенціали як функціональні складові, що є основою для формування інших видів потенціалу підприємства [11].

Деякі науковці пропонують трирівневу структуру потенціалу підприємства. Наприклад, В. Гришко, базуючись на системному аналізі, виділяє первинні складові потенціалу (перший рівень), серед яких ринковий, маркетинговий, організаційний, науковий, технологічний, фінансовий, кадровий, матеріальний, технічний та інформаційний потенціали. У результаті взаємодії цих складових формуються вторинні види потенціалу (другий рівень), до яких належать реалізаційний, інвестиційний, інноваційний та ресурсний потенціали. Третій рівень складається з узагальнюючих видів потенціалу, таких як поточний виробничий та інвестиційно-інноваційний потенціали підприємства. В особливості цього підходу виділяється інвестиційно-інноваційний потенціал, який займає важливе місце в структурі підприємства [10].

Як зазначалось раніше дослідник Є. Лапін, використовуючи системний підхід, розглядає структуру потенціалу підприємства, виділяючи основні та другорядні складові. Він визначає структуроутворюючі елементи потенціалу, такі як трудовий, виробничий, інноваційний та організаційно-управлінський потенціали. Також виділяються структурні елементи, зокрема кадровий, інвестиційний, підприємницький, техніко-технологічний, нематеріальних активів та природно-ресурсний потенціали. Проте структура, запропонована автором, є узагальненою, зокрема не детально описано, які саме елементи складають організаційно-управлінський потенціал [20].

Таким чином, згідно з проведеним аналізом, структурний склад потенціалу підприємства слід розглядати через поділ на основні та допоміжні складові. Основними є ті складові, які прямо впливають на загальний рівень потенціалу підприємства і є критичними для його оцінки. Оскільки діяльність підприємства

можна розділити на операційну, фінансову та інвестиційну, до основних складових потенціалу належать фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний та ринковий потенціали. Інші складові можна віднести до другорядних, які мають непрямий вплив на основні компоненти потенціалу, а відтак впливають на результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і на межі економічного зростання та структурного розвитку.

Основні цілі оптимізації або реформування структури потенціалу підприємства спрямовані на досягнення комплексного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони включають:

- Диверсифікацію виробництва та управління ризиками: розширення асортименту продукції або послуг для зменшення залежності від окремих видів діяльності та мінімізації ризиків, пов'язаних із змінами в ринку або технологічних умовах.

- Підвищення ефективності діяльності підприємства: оптимізація процесів виробництва та управління для забезпечення більш високих результатів при менших витратах ресурсів, що дозволяє підвищити рентабельність і знизити витрати.

- Досягнення синергетичного ефекту: створення взаємодії між різними підрозділами підприємства, що дозволяє досягти результатів, які значно перевищують суму ефектів від роботи окремих складових.

- Спрямування обмежених інвестиційних ресурсів до найбільш перспективних та прибуткових напрямів діяльності: ефективне використання фінансових ресурсів для підтримки і розвитку найбільш перспективних проєктів, що можуть принести найбільшу віддачу в коротко- та довгостроковій перспективі.

- Досягнення конкурентних переваг через мінімізацію витрат: зниження собівартості продукції або послуг завдяки вдосконаленню технологій, процесів і управління, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах жорсткої конкуренції.

- Спеціалізація, пошук ринкової ніші, зосередження зусиль на вузькому сегменті ринку: концентрація на обраній ніші або сегменті ринку, де підприємство може досягти лідерства, що дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок глибшого розуміння потреб споживачів та оптимізації пропозиції.

Загалом, удосконалення структури потенціалу підприємства означає систематичну економію всіх видів ресурсів – фінансових, енергетичних та трудових. Такий підхід вимагає ретельного планування та прогнозування подальших кроків розвитку підприємства, що дозволяє в довгостроковій перспективі підвищити ефективність його діяльності. Водночас важливою складовою є інвестиційне планування, яке має забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів, націлюючи їх на найбільш перспективні та вигідні проекти.

Залежно від організаційного устрою та внутрішніх процесів, підприємства використовують свій потенціал з різною ефективністю, що значною мірою визначає їх конкурентоспроможність та здатність до розвитку. З цієї точки зору, можна виділити три основні групи підприємств, що відрізняються за рівнем використання свого потенціалу:

- Високий рівень: У таких підприємствах розвинута та розгалужена система бюджетного планування, яка дозволяє ефективно розподіляти ресурси і здійснювати детальний контроль за всіма напрямками діяльності. Це передбачає наявність чітко структурованих фінансових, виробничих та інших планів, що базуються на систематичному аналізі ринку та внутрішніх процесів, що сприяє максимальному використанню потенціалу підприємства та підвищенню його ефективності.

- Середній рівень: Підприємства цієї групи створюють систему планових фінансових звітів, що відповідають встановленим стандартам бухгалтерського обліку та фінансового планування. Такий підхід дозволяє підприємству здійснювати базовий контроль за використанням ресурсів, але не завжди дозволяє досягати повної синергії між усіма елементами потенціалу. Водночас

підприємства цього рівня здатні визначати основні фінансові показники та здійснювати коригування планів, якщо це необхідно.

- Низький рівень: Для підприємств з таким рівнем розвитку характерне застосування спрощених методів планування, наприклад, використання коефіцієнтів для визначення основних економічних показників. Така система не забезпечує повного контролю над використанням потенціалу та обмежує здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Це може призводити до неефективного використання ресурсів, недостатнього планування і, в кінцевому підсумку, до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, потенціал підприємства в цілому відображає не лише наявні можливості, але й перспективи його розвитку, які можуть бути використані з максимальною ефективністю в господарській діяльності. Ринкова вартість підприємства є комплексним показником його економічної спроможності, що враховує всі наявні ресурси та можливості, а також майбутні перспективи розвитку. Тому потенціал підприємства значно впливає на його вартість, оскільки включає оцінку можливих результатів господарської діяльності, розвиток стратегічних напрямків та загальну позицію підприємства на ринку в майбутньому.

1.3 Особливості формування та використання потенціалу підприємства

Важливою характеристикою потенціалу підприємства є процес його становлення. Він є складовою економічної стратегії підприємства та передбачає організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб їхня взаємодія сприяла досягненню стратегічних, тактичних і оперативних цілей. У цьому процесі застосовуються основні наукові підходи (див. табл. 2).

Однією з головних проблем у процесі формування потенціалу підприємства є недостатня здатність швидко реагувати на зміни, що

відбуваються в зовнішньому середовищі, а також в економічному та політичному житті країни. Вміння підприємства враховувати ці зміни та адаптуватися до них має стати одним із ключових чинників його розвитку. Адаптивність до зовнішніх умов підвищує гнучкість і стійкість підприємства, дозволяючи йому швидко реагувати на виклики, ефективніше використовувати ресурси та зберігати конкурентні переваги на ринку навіть у нестабільні періоди.

Основні наукові підходи до процесу формування потенціалу підприємства поділяються на такі напрямки [23]:

1. Системний підхід. Він передбачає побудову потенціалу підприємства на основі комплексного аналізу ринку. Спочатку визначаються параметри продукції або послуг, що відповідатимуть запитам ринку, а потім встановлюються ключові показники для входу в процес виробництва. Такий підхід дає можливість сформуванню продукції з чіткими характеристиками, що відповідатимуть попиту, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

2. Маркетинговий підхід. Цей підхід орієнтує формування можливостей підприємства безпосередньо на задоволення потреб споживачів. Основними критеріями є підвищення якості кінцевого результату, що досягається через розвиток і оптимізацію всіх елементів потенціалу підприємства. Зокрема, він спрямований на забезпечення економії ресурсів для споживачів, що досягається завдяки вдосконаленню процесів виробництва та підвищенню якості кінцевої продукції чи послуг, таким чином сприяючи лояльності та задоволенню споживачів.

3. Функціональний підхід. Цей підхід фокусується на пошуку інноваційних та нестандартних технічних рішень для задоволення поточних і потенційних потреб ринку. Спершу визначаються функції, необхідні для задоволення цих потреб, після чого розглядаються альтернативні варіанти формування потенціалу, здатні забезпечити їхнє виконання. Обирається оптимальний варіант, що максимізує ефективність витрат, забезпечуючи досягнення максимального результату за найменших витрат, а також сприяє інноваційності та адаптивності підприємства до змінних умов ринку.

4. Відтворювальний підхід. Його мета – забезпечити безперервне оновлення процесу виробництва, знижуючи ресурсомісткість продукції та водночас підвищуючи її якість у порівнянні з конкурентною продукцією на ринку. Цей підхід дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у попиті, задовольняючи потреби клієнтів продукцією, яка є ефективнішою в плані витрат і якості.

5. Інноваційний підхід. Він спрямований на посилення інноваційної активності підприємства, яка реалізується через впровадження нових виробничих технологій, модернізацію обладнання та залучення інвестицій у розвиток потенціалу. Цей підхід стимулює використання інновацій як ключового інструмента для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його здатність до вдосконалення та створення нових продуктів або послуг.

6. Нормативний підхід. Цей підхід заснований на встановленні конкретних нормативів для основних елементів потенціалу, що визначають якість і ресурсомісткість продукції, рівень завантаженості технічного обладнання, ринкові параметри, ефективність використання ресурсів та управлінські рішення. Він забезпечує дотримання стандартів у процесі виробництва та управління, дозволяючи підвищити ефективність роботи підприємства та контроль за реалізацією стратегії.

7. Комплексний підхід. Він враховує всі аспекти діяльності підприємства, зокрема технічні, економічні, екологічні, соціальні, організаційні та психологічні. Цей підхід забезпечує цілісність і гармонізацію різних сфер діяльності, необхідних для ефективного функціонування підприємства, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

8. Інтеграційний підхід. Спрямований на посилення взаємозв'язків між окремими елементами потенціалу підприємства та їхню взаємодію. Метою цього підходу є створення єдиної системи, де всі компоненти потенціалу працюють злагоджено, забезпечуючи максимальну ефективність роботи підприємства і підвищуючи його адаптивність до змінних ринкових умов.

9. Динамічний підхід. Враховує необхідність розгляду потенціалу в умовах постійного розвитку та змін. Він дозволяє аналізувати причинно-наслідкові зв'язки між подіями й елементами потенціалу на основі ретроспективного аналізу та прогнозування розвитку аналогічних систем у минулому, що допомагає підприємству ефективніше реагувати на зміни та адаптуватися до нових викликів.

10. Оптимізаційний підхід. Його завдання – визначення оптимальних кількісних параметрів для різних елементів потенціалу підприємства. Використовуючи економіко-математичні й статистичні методи аналізу, цей підхід допомагає знаходити оптимальні співвідношення та залежності між елементами потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і досягненню запланованих цілей.

До процесу формування потенціалу підприємства також відносять такі підходи:

11. Адміністративний підхід. Він передбачає встановлення регламентів щодо функцій, прав, обов'язків та нормативів якості й витрат, пов'язаних із реалізацією елементів потенціалу. Цей підхід здійснюється через нормативні акти та методи примушування, що сприяє дотриманню встановлених стандартів і дисципліни у виконанні виробничих завдань.

12. Поведінковий підхід. Спрямований на підвищення ефективності сукупного потенціалу підприємства шляхом поліпшення роботи кадрового складу. Важливими аспектами є мотивація, розвиток професійних навичок і вдосконалення управління персоналом, що в кінцевому підсумку сприяє ефективнішому використанню потенціалу підприємства.

13. Ситуаційний підхід. Він заснований на забезпеченні гнучкості та здатності адаптуватися до конкретних умов і ситуацій, що виникають у процесі формування потенціалу. Цей підхід дає можливість підприємству обирати альтернативні шляхи досягнення цілей, максимально враховуючи специфіку поточної ситуації на ринку.

14. Структурний підхід. Він орієнтований на структурування потенціалу

підприємства, визначення пріоритетів серед його елементів та оптимальний розподіл ресурсів. Цей підхід дозволяє встановити раціональне співвідношення між складовими потенціалу, підвищуючи ефективність їхнього використання та обґрунтованість управлінських рішень щодо ресурсного забезпечення.

Кожен із цих підходів є важливим інструментом управління потенціалом підприємства, дозволяючи врахувати специфічні аспекти його розвитку. Вибір підходів залежить від стратегічних і поточних цілей організації, а також від умов, у яких вона функціонує.

Оскільки формування потенціалу підприємства – це складний і динамічний процес, орієнтований на інтеграцію з зовнішнім середовищем та забезпечення високої якості виконання, важливо визначити фактори, які впливають на розвиток його елементів, їхню збалансованість та ефективність використання. Очевидно, що основою для побудови системи факторів впливу на потенціал підприємства є принцип поділу на сфери впливу, згідно з яким всі фактори можна класифікувати на внутрішні та зовнішні:

- Внутрішні фактори включають стратегію підприємства, спрямовану на формування та розвиток його потенціалу, а також професійний досвід і навички менеджерів, що необхідні для реалізації запланованих цілей, моральні цінності та амбіції керівників, а також корпоративну культуру та загальноприйняті на підприємстві цінності. Ці фактори забезпечують основу для досягнення стратегічних завдань через ефективне використання внутрішніх ресурсів і компетенцій. [14].

- Зовнішні фактори охоплюють економічні, соціальні, політичні та юридичні умови, що мають як стимулюючий, так і обмежувальний вплив. Цей вплив може виходити від державних органів, банківських і інвестиційних установ, громадських організацій, політичних груп тощо. Вплив зовнішніх факторів може стимулювати розвиток потенціалу підприємства або, навпаки, створювати додаткові обмеження, що необхідно враховувати при розробці та реалізації стратегії. Поділяються зовнішні чинники на активні та пасивні. Активні зовнішні чинники полягають:

- у політичному кліматі та стабільності в державі;
- у зовнішній політиці та виборі державою зовнішнього стратегічного партнера;
- у технічній та податковій політиці держави;
- у впливі ринків сировини, праці, інформації, збуту;
- у фінансовому ринку;
- у виробничій та соціальній інфраструктурі;
- у господарському законодавстві.

Пасивні зовнішні обмеження полягають:

- у геополітичному розміщенні та природних умовах;
- у рівні розвитку науки і техніки та рівні технічних знань населення;
- в історичній орієнтації країни на певні сфери матеріального виробництва та ринку збуту [4].

Завдяки такій класифікації стає можливим більш детально аналізувати і управляти факторами, що впливають на формування потенціалу, адаптуючи дії підприємства відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Підприємства працюють з однаковими вхідними ресурсами, але результати їх діяльності можуть суттєво відрізнятися, що обумовлено різними підходами до використання та комбінування ресурсів для досягнення визначених цілей.

2. Потенціал підприємства визначають як комплекс матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Розуміння взаємозв'язків між різними видами потенціалу дозволяє підприємствам оптимізувати свої стратегії управління та досягати конкурентних переваг, адаптуючись до змінних умов бізнес-середовища. Ефективне управління всіма складовими потенціалу є запорукою

успіху, стійкості та тривалого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

3. Формування та використання потенціалу підприємства полягає у визначенні стратегічних можливостей, ресурсів і резервів, які обумовлюють підвищення його конкурентоспроможності. Основним завданням підприємства є розвиток та зміцнення його потенціалу шляхом використання наявних резервів. При цьому слід враховувати, що сильні сторони підприємства становлять його потенціал, тоді як слабкі – є резервами для вдосконалення. Формування потенціалу є складним і динамічним процесом, спрямованим на ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

4. Важливим є визначення чинників: зовнішніх та внутрішніх, які впливають на розвиток його складових, їхню збалансованість та ефективність використання.

Зовнішні: економічні, соціальні, політичні й юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп та політичних сил. Внутрішні: стратегія підприємства, досвід і навички менеджерів, організаційні принципи, моральні цінності та амбіції керівників, а також корпоративну культуру та загальноприйняті на підприємстві цінності.

Завдяки такій класифікації стає можливим більш детально аналізувати і управляти факторами, що впливають на формування і використання потенціалу, адаптуючи дії підприємства відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Україна»

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Україна» – сільськогосподарське підприємство, яке засноване 06.02.1998 р.

Основний вид діяльності – 01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Інші види діяльності – вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, післяурожайна діяльність, допоміжна діяльність у рослинництві.

До початку російської агресії агропромисловий комплекс України відігравав провідну роль на світовому продовольчому ринку. У 2021 році частка сільськогосподарської продукції у загальному експорті країни становила майже 40%. Україна входила до десятки найбільших виробників і експортерів зернових, олійних культур, олії, шроту та продукції тваринництва.

Зерно займає важливе місце серед товарів, які формують міжгалузеві пропорції не лише в аграрному секторі, але й у народному господарстві загалом. Для українських сільськогосподарських виробників воно є основним джерелом доходів, тоді як його ціна впливає на вартість концентрованих кормів у тваринництві та основних продуктів харчування для населення.

ТОВ «Україна» займається вирощуванням та реалізацією зернових і технічних культур, виробництвом елітного та репродуктивного насіння, а також проводить дослідницькі роботи. Серед вирощуваних зернових культур – кукурудза, ячмінь, ріпак, озима пшениця, озимий ячмінь, цукровий буряк, горох, соняшник, кормові культури та кілька нішевих проєктів. Значна частина

кукурудзи та насіння соняшника використовується на власних комбікормових заводах, тоді як інші культури реалізуються стороннім покупцям. Завдяки активним інвестиціям у сучасні технології підприємство досягає врожайності, що значно перевищує середні показники по країні.

Для максимізації результатів значна увага приділяється підбору посівного матеріалу, диференційованій системі обробітку ґрунту залежно від культури та сорту, оптимальним системам удобрення, інтегрованому захисту від бур'янів, шкідників і хвороб, а також контролю сортової чистоти посівів. Варто зазначити, що в оренді підприємство має 1187 земельних ділянок.

Підприємство володіє розвиненою інфраструктурою, включаючи транспорт, зв'язок, енерго- та водопостачання. Автотранспортне господарство та мережа доріг із твердим покриттям між виробничими підрозділами забезпечують ефективну логістику: своєчасне постачання сировини та транспортування готової продукції для зберігання у власних складських приміщеннях.

Місія ТОВ «Україна» – пошук, розробка, впровадження та передача сільськогосподарським господарствам економічно ефективних, технічно досконалих і екологічно безпечних інноваційних технологій та відпрацьованих бізнес-моделей вирощування сільськогосподарських культур.

Основними цілями діяльності ТОВ «Україна» є високоефективне використання земельних угідь як основного засобу виробництва, основних фондів та обігових коштів і матеріальних ресурсів, власних коштів, та статутного капіталу.

Головними завданнями ТОВ «Україна» є:

- вивчати передовий досвід ведення сільгоспбізнесу різних країн світу;
- впроваджувати екологічні, інноваційні, ресурсозберігаючі технології;
- відпрацьовувати ефективні бізнес-моделі на практиці;
- будувати «збалансоване» успішне агропідприємство.

Головними стратегічними напрямками ТОВ «Україна» є :

- повернення Україні статусу великого постачальника продовольства на світовий ринок – прийняття і підтвердження своїми діями;
- удосконалюватися у всьому, не шкодувати часу на те, щоб зробити клієнтів щасливими;
- бути відповідальними перед суспільством за результати своєї діяльності;
- вчитися на власних помилках і власних успіхах;
- збереження і поліпшення якості землі, як головного ресурсу для сільськогосподарського виробництва.

Цінностями ТОВ «Україна» є:

- підприємництво – ініціативність у передбаченні результатів та бажання діяти для їхнього досягнення;
- ефективність – досягнення цілей за найменших витрат ресурсів;
- професіоналізм – довершене досягнення цілей з гарантовано очікуваним результатом та максимальною ефективністю;
- залученість – відкритість та відчуття причетності до загальної справи.

ТОВ «Україна» є юридичною особою, яка діє на принципах самофінансування, самоуправління та повного господарського розрахунку, має самостійний баланс та відкритий власний розрахунковий та валютний рахунок в ПриватБанку України, круглу печатку та штамп, на якому розміщено повне найменування підприємства.

Підприємство керується в своїй діяльності Господарським [9] та Цивільним [40] кодексами України, Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» [31], іншими законодавчими актами України, статутом, діє на принципах повного господарського розрахунку, має право від свого імені укладати договори, контракти тощо.

Діяльність ТОВ «Україна» здійснюється на основі і за рахунок власного та орендованого майна, орендованих майнових та земельних паїв, орендованої землі, що належить громадянам на праві приватної власності. Трудова діяльність

на підприємстві здійснюється на основі трудових договорів та контрактів згідно діючого трудового законодавства України та цивільно-правових угод.

ТОВ «Україна» є власником майна засновника, продукції, виробленої в результаті господарської діяльності, отриманих доходів, а також іншого майна, набутого на підставах незаборонених законодавств.

Джерелами формування майна та коштів підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновника;
- прибутки, отримані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також інших видів господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбання майна у фізичних і юридичних осіб.

Організаційно-економічна характеристика підприємства відображається в його установчих документах, зокрема в Статуті, а також в організаційних документах, а саме в Свідоцтві про державну реєстрацію, Довідці від державної податкової служби про взяття на облік.

Аналізуючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, слід відзначити провідну роль економічного компонента в загальному середовищі. Упродовж останніх довоєнних років, завдяки певному економічному зростанню, споживання продукції підприємства дещо збільшилося. Це дало змогу підприємству розширити свої ринки збуту в межах України. Однак, сучасні умови, в яких агробізнес стикається з численними викликами, вимагають переосмислення підходів до його діяльності.

Для українських аграріїв війна, розв'язана росією, стала серйозним випробуванням. Бойові дії на значній частині території країни призвели до руйнування логістичних ланцюгів і технологічних процесів, які формувалися десятиліттями.

Аграрний сектор зазнав значних фінансових та матеріальних втрат, оскільки бойові дії часто відбуваються саме на сільськогосподарських землях, що належать аграрним підприємствам і фермерам. Додаткову небезпеку створює забруднення земель нерозірваними боєприпасами, встановленими мінами та

розлитими паливно-мастильними матеріалами, що ускладнює відновлення господарської діяльності.

Досліджуване підприємство розташоване в безпосередній близькості до зони бойових дій, що створює значні труднощі для його функціонування.

Динаміку основних результатів діяльності ТОВ «Україна» за 2021–2023 роки демонструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр.

Показники, (тис. грн)	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Дохід	77 810	57 923	65 098	-19 887	7 175
Чистий прибуток	-922	-8 997	-11 369	-8 075	-2 372
Активи	122 967	121 367	125 638	-1 600	4 271
Зобов'язання	155	330	5 970	175	5 640

Джерело: за даними підприємства

Динаміка фінансових показників, наведених в таблиці відображають негативний вплив близькості до зони бойових дій ТОВ «Україна» за 2021–2023 роки.

Доходи підприємства знизилися у 2022 році на 19 887 тис. грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про серйозні труднощі, пов'язані з обмеженням доступу до ринків збуту, порушенням логістики або зменшенням попиту. У 2023 році дохід почав відновлюватися, відмічається збільшення на 7 175 тис. грн, однак він все ще не досяг рівня 2021 року.

Чистий прибуток протягом аналізованого періоду був негативним. У 2022 році збитки зросли на 8 075 тис. грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – ще на 2 372 тис. грн. Така динаміка вказує на продовження фінансових труднощів, спричинених війною та її наслідками.

Активи підприємства скоротилися у 2022 році на 1 600 тис. грн, що може свідчити про втрату частини ресурсів або зниження вартості активів через складну економічну ситуацію. Проте у 2023 році ситуація дещо покращилася – активи зросли на 4 271 тис. грн, що може бути наслідком певних стабілізаційних

заходів або інвестицій.

Зобов'язання підприємства у 2022 році незначно зросли – на 175 тис. грн, але у 2023 році їхній ріст склав 5 640 тис. грн, що свідчить про суттєве збільшення боргового навантаження. Це може бути наслідком залучення позикових коштів для підтримки діяльності в умовах кризи.

Таким чином, фінансова ситуація ТОВ «Україна» залишається складною. Хоча у 2023 році спостерігалось часткове відновлення доходів та зростання активів, зростаючі збитки і значне збільшення зобов'язань свідчать про складну економічну ситуацію в країні, розташування підприємства поряд з територією воєнних дій. Що безпосередньо впливає на діяльність підприємства та його фінансову стабільність. Показники фінансового стану підприємства подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану підприємства ТОВ «Україна» 2023 р.

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	10,1 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	18,92
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	10,1
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,05
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,05
	Поточна платоспроможність	-852

Джерело: за даними підприємства

У таблиці 2.2 наведено аналіз фінансового стану ТОВ «Україна» за 2023 рік, який охоплює основні показники стану активів, ліквідності та фінансової стійкості. Частка основних засобів в активах становить 10,1%, що свідчить про низьку капіталомісткість активів і переважання оборотних коштів. Показник коефіцієнта поточної ліквідності дорівнює 18,92, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, хоча цей рівень може вказувати на надлишкову ліквідність. Абсолютна ліквідність становить 10,1, демонструючи високу можливість покриття

зобов'язань за рахунок грошових коштів.

Фінансова стійкість підприємства також характеризується значним рівнем власного капіталу у структурі фінансування, про що свідчать коефіцієнт фінансової залежності (1,05) та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (0,05). Однак поточна платоспроможність має негативне значення (-852), що може вказувати на певні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань у межах операційної діяльності. Загалом підприємство має значний запас ліквідності, але ефективність використання капіталу та покращення структури оборотних коштів залишаються ключовими завданнями.

Одним із головних ресурсів підприємства, важливою складовою його потенціалу, був і залишається висококваліфікований персонал. Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язано з якісно сформованою і врегульованою кадровою політикою, яка виступає ядром системи управління персоналом.

Кадрова політика ТОВ «Україна» будується з урахуванням стратегічних і тактичних цілей, а також корпоративних цінностей: професіоналізму, ефективності, підприємництва, залученості. Її можна віднести до відкритого типу, так як підприємство є прозорим для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління. Підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без урахування досвіду роботи. Співробітникам надається: офіційне оформлення, офіційна заробітна плата, створюються належні умови праці та режиму роботи, що відповідають правовим нормам трудового законодавства України.

2.2 Дослідження ефективності використання людського потенціалу підприємства

Людський потенціал (персонал) підприємства привносить визначальний внесок, впливаючи на його ефективну діяльність, конкурентоспроможність,

фінансові результати. Тому для збільшення ефективності роботи ТОВ «Україна» керівництву необхідно постійно проводити аналіз використання трудових ресурсів, основним завданням якого є виявлення усіх факторів, що перешкоджають зростанню продуктивності праці, що призводять до втрат робочого часу та спричиняють вплив на розмір заробітної плати персоналу.

Дослідження ефективності людського потенціалу ТОВ «Україна» слід проводити з урахуванням як кількісних, так і якісних аспектів. Доцільно його розпочати з системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Джерелами інформації для аналізу є: «Звіт з праці»; «Звіт про витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг) підприємства»; статистична звітність відділу кадрів по руху працівників, оперативна звітність служб підприємства; інша звітність, пов'язана з трудовими ресурсами підприємства.

Методи управління персоналом від ТОВ «Україна» – це способи впливу на колектив або окремих співробітників з метою координації їх діяльності для досягнення цілей компанії. У ТОВ «Україна» методи управління персоналом діляться на адміністративні, економічні та соціальні.

Високий рівень безробіття в регіоні сприяє переважанню таких явищ, як почуття обов'язку, бажання працювати в ТОВ «Україна» і усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, які складають основу адміністративних методів управління людськими ресурсами. Взаємозв'язок між потребами, мотивами і методами управління показано на рис. 2.1.

У ТОВ «Україна» кадровою діяльністю, яка включає планування, облік, звільнення, прийом працівників та інше документування, займається одна особа - керівник відділу, яка має вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент організацій та адміністрування», та дев'ятирічний досвід роботи, з яких шість – на даному підприємстві. Керівник відділу кадрів безпосередньо підпорядковується директору компанії, водночас активно співпрацює з іншими підрозділами.

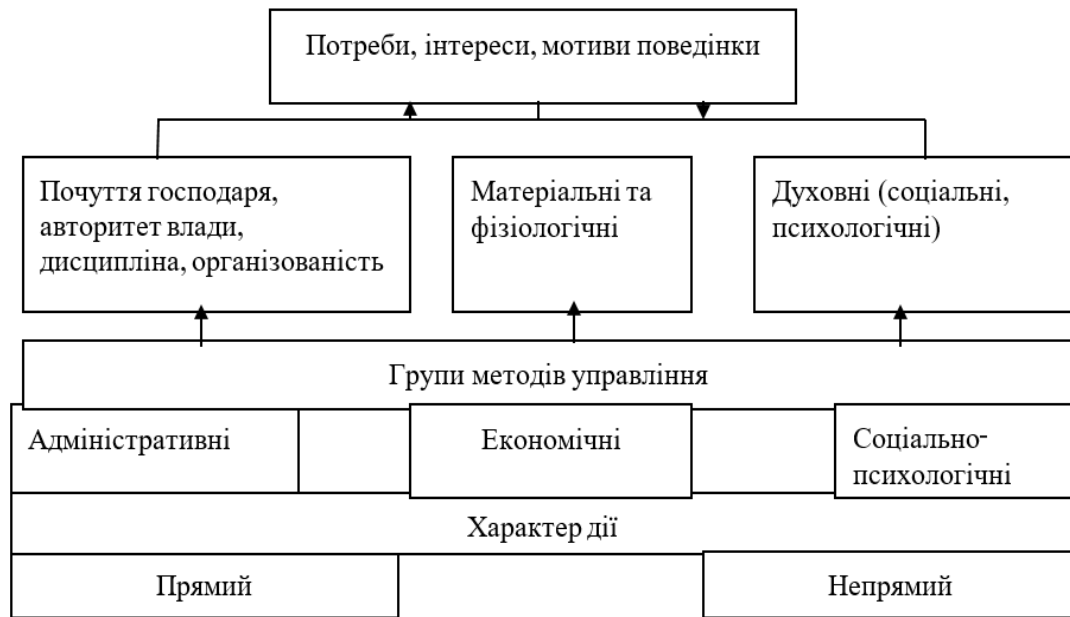


Рисунок 2.1 – Зв'язок методів управління з потребами та інтересами працівників ТОВ «Україна»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Україна»

Серед позитивних аспектів такого підходу виділяємо наявність лояльного, висококваліфікованого та економію фонду заробітної плати. Однак негативною стороною є недостатня увага до питань управління персоналом.

Діяльність керівника відділу кадрів регулюється посадовою інструкцією. Обов'язковість документування трудових відносин на підприємстві визначається чинним законодавством України та нормативно-правовими актами. Основні документи, якими керується ТОВ «Україна», включають штатний розклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори, документи щодо обробки персональних даних, накази роботодавця (про прийом, переведення, звільнення, застосування дисциплінарних заходів), трудові книжки, графіки відпусток тощо.

Один із ключових факторів кадрового забезпечення – рівень автоматизації процесів та використання програмного забезпечення. Відповідні дані про технічне забезпечення відділу кадрів наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз використання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення
кадровим підрозділом ТОВ «Україна»

Назва програмного забезпечення, що використовується	Завдання, які виконуються за допомогою ПО	Відділи, які використовують дане ПО	Переваги та недоліки застосування ПО
Комп'ютер, принтер, телефон «М.Е.Дос», MS Word та Excel	Виконання основних завдань: ведення обліку працівників, підготовка наказів на відпустки, звільнення/прийом	Відділ кадрів	Індивідуальний комп'ютер Низький рівень захисту даних працівників
Антивірус	Безпека індивідуальних даних	Відділ кадрів, бухгалтерія	Платна основа, гарантія захисту індивідуальних даних

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Україна»

Використовуване програмне забезпечення не інтегроване із програмним забезпеченням інших підрозділів, що створює незручності та перевитрату часу на підготовку потрібних звітів, статистичних даних або аналізу.

У ТОВ «Україна» при підборі персоналу, особливо фахівців, застосовується метод відповідності формальним критеріям, таким як освіта, досвід роботи та спеціалізація в конкретній сфері. Додатково враховуються характеристики попередньої роботи, встановлюється випробувальний термін, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку роботи нового працівника. Важливими є також особистісні якості: ставлення до роботи, товариськість, активність і тактовність.

Програми професійної орієнтації та адаптації співробітників на підприємстві відсутні. Нові працівники проходять навчання у старших колег. Компанія орієнтована на вже сформованих спеціалістів і не займається додатковим навчанням чи розвитком персоналу.

Оцінка діяльності працівників проводиться за методом довільних характеристик, який базується на оцінці суттєвих порушень або проявів ініціативи. Проте ця система є неефективною, оскільки не підкріплена конкретними критеріями чи мотиваційними програмами. Через невеликий штат

порушення здебільшого залишаються на рівні відділів і рідко доходять до адміністративних стягнень.

Адміністративний персонал – це працівники, які раніше займали рядові посади та добре знають усі робочі процеси. Це створює можливості для кар'єрного зростання, що є сильною стороною управління персоналом. Проте протягом 2022–2023 років ротація працівників на підприємстві не здійснювалася.

Найважливішим чинником, що впливає на ефективність використання персоналу являється система оплати праці. Матеріальна мотивація праці персоналу на підприємстві не є досконалою. Середня заробітна плата працівників по підприємству в 2023 р. складала 13850 грн., що не перевищує рівень середньої заробітної плати працівників по Україні взагалі.

Структура заробітної плати формується на основі аналізу ринку праці, продуктивності та рентабельності підприємства. Оплата праці залежить як від загального обсягу виробництва і реалізації продукції, так і від індивідуального внеску кожного працівника. Заробітна плата складається з основної та додаткової частин і виплачується двічі на місяць – 5-го та 20-го числа, із зарахуванням коштів на картки «ПриватБанку».

Адміністрація товариства повинна контролювати кожну з зазначених проблем і розробляти принципи їх розв'язання. Система управління персоналом має забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самого підприємства. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії підприємства використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Далі проаналізуємо безпосередньо персонал як об'єкт управління. Аналіз людського потенціалу ТОВ «Україна» доцільно здійснювати в розрізі

кількісного, статево-вікового та освітнього складу та руху працівників. Важливо оцінити середньооблікову чисельність персоналу в розрізі трьох попередніх років.

Проведемо аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ
«Україна» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Середньооблікова чисельність працівників, усього, осіб	74	68	65	-6	-3	-8,11	-4,41
Управлінський персонал у тому числі:	14	12	10	-2	-2	-14,29	-16,67
Керівники	6	5	4	-1	-1	-16,67	-20,00
Спеціалісти	8	7	6	-1	-1	-12,50	-14,29
Виробничий персонал	60	56	55	-4	-1	-6,67	-1,79
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	4	5	6	0,38	0,83	8,89	17,86
Частка управлінського персоналу, %	0,19	0,18	0,15	x	x	x	x

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Представлені дані демонструють тенденцію до зменшення чисельності персоналу ТОВ «Україна» у 2021–2023 рр., що свідчить про загальний спад діяльності підприємства. За досліджуваний період загальна чисельність працівників зменшилася на 12% (від 74 до 65 осіб), причому скорочення спостерігається як серед управлінського, так і виробничого персоналу.

Управлінський персонал скоротився суттєвіше у відсотковому відношенні: зменшення на 28,6% за два роки (з 14 до 10 осіб), свідчить про оптимізацію управлінської структури та неможливість утримувати фахівців у поточних умовах. При цьому чисельність керівників і фахівців зменшилася рівномірно на 33,3% і 25%, відповідно.

Динаміку загальної структури персоналу ТОВ «Україна» наведено на рис. 2.2.

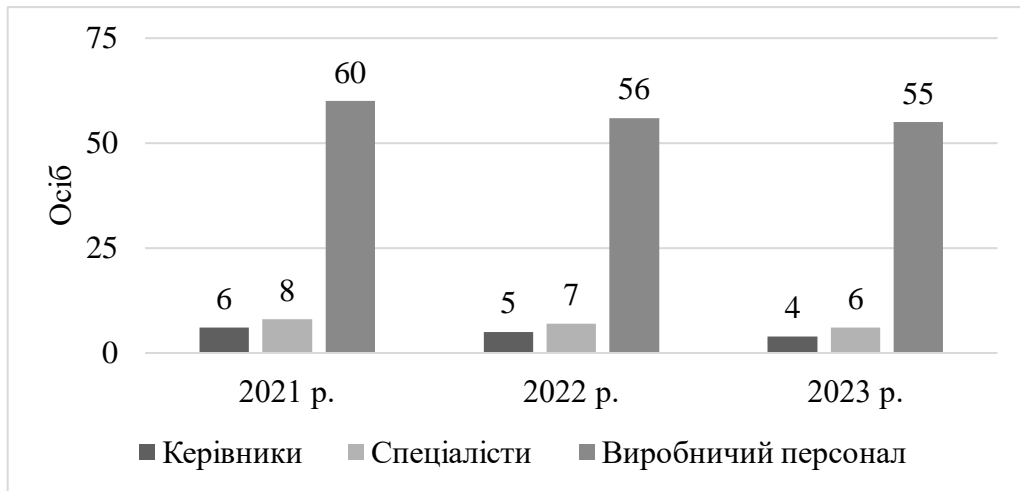


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр., осіб
Джерело: складено автором за даними ТОВ «Україна»

Скорочення виробничого персоналу є менш значним у відсотковому вимірі (зниження на 8,3%), однак показує спад виробничих можливостей. Збільшення співвідношення виробничого персоналу до управлінського (з 4 до 6) свідчить про прагнення керівництва підвищити ефективність роботи підприємства шляхом скорочення адміністративного апарату та збереження виробничих потужностей.

Головні причини зменшення чисельності персоналу пов'язані з впливом воєнних дій (в безпосередній близькості від об'єкту аналізу), зокрема зниженням чисельності виробничого потенціалу, скороченням посівних земель та порушенням технологій вирощування зернових. Такі фактори вказують на серйозні виклики для підприємства, впливають як на його стійкість, так і на фінансову стабільність.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз віково-статевої структури працівників. (табл. 2.5).

Аналіз статево-вікового складу працівників ТОВ «Україна» за 2021–2023 роки показав, що жінки залишаються найбільш стабільною групою працівників. Їх чисельність майже не змінилася: знизилася лише на одну особу у 2022 році і залишилася незмінною у 2023 році та є наслідком меншого впливу мобілізації на жіночий персонал та стабільніших умов зайнятості для жінок.

Таблиця 2.5

Показники статево-вікового складу працівників ТОВ «Україна»
за 2021–2023 рр., осіб

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Середньооблікова кількість працівників, усього	74	68	65	-6	-3	-8,11	-4,41
із них жінки	35	34	34	-1	0	-2,86	0,00
чоловіки	39	34	31	-5	-3	-12,82	-8,82
в обліковій кількості працівників особи у віці 16-34 роки	25	21	20	-4	-1	-16,00	-4,76
у віці 35-49 років	35	32	30	-3	-2	-8,57	-6,25
у віці 50-59 і більше років	14	15	15	1	0	7,14	0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Чоловіки, навпаки, зазнали значного скорочення чисельності: з 39 осіб у 2021 році до 31 у 2023 році, що становить 20,5% за два роки. Основною причиною такого зменшення є мобілізація, яка найбільше вплинула на чоловічий склад працівників.

Віковий склад також зазнав змін. Чисельність молодшої вікової групи (16–34 роки) скоротилася на 5 осіб, що становить 20%, що пов'язано з більшою залученістю молодих людей до мобілізаційних процесів і можливістю працевлаштування в інших регіонах. Працівники середнього віку (35–49 років) також зменшилися на 5 осіб, або 14,3%, що відображає загальний спад виробничих можливостей підприємства. Чисельність працівників старшого віку (50+ років) залишилася стабільною, що свідчить про меншу мобільність і необхідністю забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах кризи.

Таким чином, скорочення чисельності персоналу є прямим наслідком складної соціально-економічної ситуації, спричиненою війною. Це включає мобілізацію працівників, втрати виробничого потенціалу та порушення технологій, що суттєво впливає на стабільність підприємства і перспективи його розвитку.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. За освітнім рівнем у ТОВ «Україна» переважають працівники з професійною (професійно-технічною) та вищою освітою, є невелика частка працівників з повною загальною середньою освітою.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – є рівень плинності кадрів. Коефіцієнти руху кадрів не плануються, тому їх аналіз проводиться шляхом порівняння показників звітнього року з показниками попереднього року - доцільніше за декілька років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу ТОВ «Україна» за 2021–2023 рр., осіб

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Середньооблікова чисельність працюючих	74	68	65	-6	-3
Прийнято на підприємство	5	6	4	1	-2
Вибуло з підприємства	2	12	7	10	-5
У тому числі:	х	х	х	х	х
на навчання	1	0	0	-1	0
у збройні сили	0	6	3	6	-3
на пенсію та з інших причин, передбаченим законом	0	1	1	1	0
за власним бажанням	1	5	3	4	-2
Кількість працівників, що відпрацювали весь рік	67	50	54	-17	4
Коефіцієнти обороту:	х	х	х	х	х
по прийому	0,07	0,09	0,06	0,02	-0,03
з вибуття	0,03	0,18	0,11	0,15	-0,07
Коефіцієнт загального обороту	0,09	0,26	0,17	0,17	-0,10
Коефіцієнт плинності	0,03	0,18	0,11	0,15	-0,07
Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	х	х	0,77	х	х

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Аналізуючи показники руху персоналу ТОВ «Україна» за 2021–2023 роки, можна помітити значні зміни у структурі і динаміці кадрового складу. Прийом працівників на підприємство демонструє нерівномірність. У 2022 році було

прийнято 6 осіб, що є найвищим показником за аналізований період, однак у 2023 році прийом скоротився до 4 осіб, що відображає уповільнення оновлення кадрів. Вибуття працівників є ключовим фактором зменшення чисельності персоналу. У 2022 році було зафіксовано максимальний рівень вибуття – 12 осіб, що в основному пов'язано із мобілізацією до збройних сил (6 осіб) і звільненнями за власним бажанням (5 осіб). У 2023 році цей показник зменшився до 7 осіб, проте вплив залишається значним. Кількість працівників, які пропрацювали весь рік, знизилася з 67 осіб у 2021 році до 54 у 2023 році, що вказує на збільшення динаміки змін у кадровому складі.

Варто зазначити, що в таблицю не занесено дані щодо прийняття/звільнення працівників, які приймаються на сезонні роботи, тобто на роботи, які в силу природних і кліматичних умов виконуються не цілий рік (за строковим трудовим договором).

Коефіцієнти обороту по прийому та вибуттю також відображають ці тенденції. Коефіцієнт по прийому збільшився у 2022 році до 0,09, а далі зменшився до 0,06 у 2023 році. Коефіцієнт з вибуття, навпаки, досяг піку у 2022 році – 0,18, а в 2023 році знизився до 0,11. Загальний коефіцієнт обороту і коефіцієнт плинності демонструють аналогічну динаміку: максимальні показники у 2022 році, за якими слідує незначне покращення у 2023 році. Коефіцієнт сталості персоналу у 2023 році становить 0,77, що свідчить про відносно високий рівень збереження працівників у цьому періоді, попри загальні складнощі.

Загалом динаміка показників свідчить про значний вплив зовнішніх факторів, таких як безпосередня близькість від об'єкту аналізу, мобілізація і зменшення виробничого потенціалу підприємства, на рух персоналу. Зазначені обставини ускладнюють збереження стабільного кадрового складу та потребують адаптації у політиці управління персоналом.

2.3 Діагностика фінансово-економічного потенціалу підприємства

Фінансово-економічний потенціал підприємства відображає його здатність забезпечувати стійке функціонування та розвиток в умовах ринкової економіки. Цей потенціал включає в себе сукупність ресурсів, механізмів і можливостей, які підприємство може використати для досягнення своїх стратегічних і тактичних цілей.

Проаналізуємо стан виробничого обладнання ТОВ «Україна», що в свою чергу забезпечує ефективне функціонування підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники виробничого забезпечення підприємства ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Рівень технологічного оснащення виробництва	0,748	0,811	0,723	0,063	-0,088
Рівень завантаження виробничих потужностей	0,934	0,832	0,817	-0,102	-0,015
Рівень забезпеченості сировиною та матеріалами	0,765	0,846	0,734	0,081	-0,112

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Наведені дані свідчать про зміни у ключових показниках діяльності підприємства. Рівень технологічного оснащення виробництва зріс у 2022 році на 0,063 порівняно з 2021 роком, що вказує на позитивні зрушення у модернізації обладнання. Однак у 2023 році цей показник знизився на 0,088, що може бути наслідком зменшення інвестицій у технології через зовнішні фактори, такі як вплив воєнних дій.

Рівень завантаження виробничих потужностей демонструє негативну динаміку протягом усього періоду. У 2022 році він знизився на 0,102 порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – ще на 0,015. Це може свідчити про зменшення попиту, скорочення обсягів виробництва або недостатнє використання наявних ресурсів.

Рівень забезпеченості сировиною та матеріалами покращився у 2022 році на 0,081 порівняно з 2021 роком, що свідчить про стабілізацію постачання. Однак у 2023 році цей показник різко знизився на 0,112, що, ймовірно, стало наслідком наявних логістичних проблем, перебоїв у постачанні та зростанні витрат на сировину.

Загалом 2022 рік демонструє певні покращення, зокрема у технологічному оснащенні та забезпеченості сировиною, попри часткове зниження завантаження виробничих потужностей. Проте у 2023 році спостерігається загальне погіршення показників, що може бути спричинене складною економічною ситуацією, скороченням інвестицій та труднощами у забезпеченні стабільного виробництва. Це вказує на необхідність посилення заходів з оптимізації ресурсів, підвищення ефективності використання потужностей і покращення логістики.

Важливим напрямом загального оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання є аналіз їх майнового стану за інформацією бухгалтерського балансу. Проаналізуємо майно підприємства ТОВ «Україна» за 2021-2023 роки. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз майна ТОВ «Україна» та джерел його формування
за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне Відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Актив	91745	121367	125638	29622	4271	32,3	3,5
Необоротні активи	10016	16561	12693	6545	-3868	65,3	-23,4
Оборотні активи	81729	104806	112945	23077	8139	28,2	7,8
Пасив	91745	121367	125638	29622	4271	32,3	3,5
Власний капітал	91418	121037	119668	29619	-1369	32,4	-1,1
Поточні зобов'язання	327	330	5970	3	5640	0,9	1709,1

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

За наведеними показниками, загальний обсяг активів підприємства збільшився з 91 745 тис. грн у 2021 році до 125 638 тис. грн у 2023 році. Зростання у 2022 році становило 32,3%, а в 2023 році ще 3,5%. Це свідчить про позитивну

динаміку розвитку активів підприємства. Необоротні активи зросли в 2022 році на 65,3%, але у 2023 році їхній обсяг скоротився на 23,4%. Оборотні активи демонстрували стабільне зростання протягом періоду: у 2022 році зростання становило 28,2%, а у 2023 році – ще 7,8%, що свідчить про пріоритетність забезпечення оборотного капіталу в структурі активів.

Пасиви підприємства також зросли. Власний капітал, який залишався основним джерелом фінансування, показав зростання у 2022 році на 32,4%, але у 2023 році його обсяг зменшився на 1,1%. Поточні зобов'язання зросли в рази: з 327 тис. грн у 2021 році до 5 970 тис. грн у 2023 році, що свідчить про суттєве збільшення боргового навантаження.

Загалом підприємство демонструє стабільний приріст активів і оборотних коштів, але зростання боргового навантаження може стати викликом для забезпечення фінансової стійкості в майбутньому. Важливою умовою для подальшого розвитку є ефективне управління фінансовими ресурсами та оптимізація зобов'язань.

Аналіз динаміки структури власного капіталу ТОВ «Україна» за період 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки та структури власного капіталу підприємства
ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Зареєстрований капітал	50	50	50	0	0	0,0	0,0
Додатковий капітал	16981	56519	66519	39538	10000	232,8	17,7
Резервний капітал	74832	73465	64468	-1367	-8997	-1,8	-12,2
Нерозподілений прибуток (збиток)	-445	-8997	-11369	-8552	-2372	1921,8	26,4
Власний капітал, всього	91418	121037	119668	29619	-1369	32,4	-1,1

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Дані таблиці 2.9 показують зміну його основних складових у період 2021–2023 років. Загальний обсяг власного капіталу у 2022 році зріс на 32,4% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зменшився на 1,1%. Це свідчить про

певну нестабільність у структурі фінансування підприємства.

Зареєстрований капітал залишався незмінним протягом усього періоду, складаючи 50 тис. грн. Додатковий капітал показав значне зростання: у 2022 році він збільшився на 232,8%, а у 2023 році – ще на 17,7%, що свідчить про активне залучення ресурсів чи реінвестування. У той же час резервний капітал зменшився. У 2022 році скорочення склало 1,8%, а у 2023 році – вже 12,2%. Це може бути пов'язано з використанням резервів для покриття поточних потреб підприємства.

Нерозподілений збиток за аналізований період суттєво зріс. У 2022 році збитки зросли на 1921,8%, а у 2023 році – ще на 26,4%, що свідчить про продовження фінансових труднощів.

Таким чином, динаміка структури власного капіталу підприємства характеризується зростанням додаткового капіталу на фоні скорочення резервного капіталу та збільшення збитків. Для стабілізації фінансового стану важливо зосередитися на покращенні операційної діяльності та зниженні збитковості.

Проведемо оцінку ліквідності підприємства ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз показників ліквідності підприємства ТОВ «Україна»
за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Оборотні активи	81729	104806	112945	23077	8139
Запаси	77368	98518	104432	21150	5914
Поточні зобов'язання і забезпечення	327	330	5970	3	5640
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	2107	2822	5118	715	2296
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2030	3424	3334	1394	-90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,44	8,55	0,86	2,11	-7,69
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,34	19,05	1,43	5,72	-17,63
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	249,9	317,6	18,92	67,66	-298,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Україна», наведений у таблиці 2.10, демонструє зміну ключових характеристик оборотних активів і зобов'язань підприємства у 2021–2023 роках.

Обсяг оборотних активів збільшився з 81 729 тис. грн у 2021 році до 112 945 тис. грн у 2023 році. Зростання у 2022 році становило 28,2%, а у 2023 році – ще 7,8%. Запаси також зростали, збільшившись у 2022 році на 27,3%, а у 2023 році – ще на 5,8%, що свідчить про накопичення матеріальних ресурсів. Грошові кошти і їхні еквіваленти свідчать про значне зростання, збільшившись у 2022 році на 34% і у 2023 році на 81,4%, що є позитивним фактором для ліквідності.

Поточні зобов'язання за цей період суттєво зросли. У 2023 році їх обсяг становив 5 970 тис. грн, що в 17 разів більше, ніж у 2022 році, що суттєво вплинуло на ліквідність підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 6,44 у 2021 році до 0,86 у 2023 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності також значно зменшився – з 13,34 у 2021 році до 1,43 у 2023 році. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 249,9 у 2021 році до 18,92 у 2023 році. Таке зниження коефіцієнтів свідчить про погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, незважаючи на зростання оборотних активів.

Загалом, хоча підприємство має позитивну динаміку у зростанні активів і запасів, суттєве збільшення зобов'язань значно погіршило його показники ліквідності, що вказує на необхідність оптимізації боргового навантаження і покращення фінансового управління.

До основних показників, що характеризують структуру капіталу, відносять коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування. Проведемо їх розрахунки в таблиці 2.11.

Аналіз показників структури капіталу ТОВ «Україна», представлений у таблиці 2.11, відображає зміни у фінансовій стійкості підприємства протягом 2021–2023 років. Коефіцієнт незалежності залишався майже стабільним у 2021–2022 роках, з незначним зростанням з 0,996 до 0,997. У 2023 році він знизився до 0,95, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальному обсязі

джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості повторював аналогічну динаміку, демонструючи стабільність у 2021–2022 роках із подальшим зниженням у 2023 році.

Таблиця 2.11

Розрахунок основних показників, що характеризують структуру капіталу ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт незалежності	0,996	0,997	0,95	0,001	-0,045
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,996	0,997	0,95	0,001	-0,045
Коефіцієнт фінансування	279,57	366,8	20,0	87,2	-346,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,004	1,003	1,050	-0,001	0,047
Коефіцієнт ділової активності	0,89	0,544	0,527	-0,346	-0,016

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Коефіцієнт фінансування суттєво знизився з 279,57 у 2021 році до 20,0 у 2023 році, що свідчить про зростання позикових коштів у структурі капіталу та може вказувати на збільшення боргового навантаження. Натомість коефіцієнт фінансової залежності зріс із 1,004 у 2021 році до 1,050 у 2023 році, що також підтверджує збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт ділової активності знизився з 0,89 у 2021 році до 0,527 у 2023 році, що може свідчити про зниження ефективності використання активів у створенні доходів.

Загалом аналіз показує, що фінансова структура підприємства стала більш залежною від позикових коштів, а фінансова стійкість знизилася. Для стабілізації ситуації підприємству слід звернути увагу на оптимізацію боргового навантаження та підвищення ефективності використання активів.

Проведемо аналіз показників рентабельності операційного та сукупного капіталу підприємства ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз показників рентабельності операційного та сукупного капіталу
ТОВ «Україна» за 2021-2023 рр., %

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Рентабельність сукупного капіталу (Ра)	-0,005	-8,44	-9,21	-8,44	-0,76
Рентабельність операційного капіталу (Ропр)	0,05	-5,36	-9,35	-5,41	-4,00

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Аналіз показників рентабельності операційного та сукупного капіталу ТОВ «Україна», наведений у таблиці 2.12, демонструє негативну динаміку протягом 2021-2023 років. Рентабельність сукупного капіталу (Ра) у 2021 році становила -0,005%, що вказувало на мінімальні втрати в роботі підприємства. Проте у 2022 році цей показник різко знизився до -8,44%, а в 2023 році погіршився до -9,21%. Така тенденція свідчить про серйозні труднощі в ефективному використанні капіталу для отримання прибутків, що спричинені складними умовами діяльності, зокрема впливом війни.

Рентабельність операційного капіталу (Ропр) у 2021 році була позитивною і становила 0,05%, що свідчило про мінімальну прибутковість операційної діяльності. У 2022 році вона різко знизилася до -5,36%, а у 2023 році ще більше – до -9,35%. Визначене демонструє поглиблення збитковості операційної діяльності, що негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємства. Загалом аналіз показує, що підприємство втратило здатність генерувати прибуток як із загального, так і з операційного капіталу, що є результатом значних зовнішніх викликів і внутрішніх труднощів. Для покращення ситуації необхідно переглянути стратегічні підходи до управління витратами та збільшення доходів, зосередивши увагу на підвищенні ефективності операційної діяльності.

Для поглиблення вивчення економічного стану підприємства, постає необхідність оцінити фінансовий результат ТОВ «Україна» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз показників фінансового стану підприємства ТОВ «Україна» за
2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід від реалізації продукції	67079	57923	65098	-9156	7175	-13,6	12,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	45946	60308	65098	14362	4790	31,3	7,9
Валовий прибуток (збиток)	21133	-2385	0	-23518	2385	-111,3	-100
Чистий прибуток (збиток)	-445	-8 997	-11 369	-8552	-2372	1921,8	26,4

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Україна»

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Україна», наведений у таблиці 2.13, показує, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився у 2022 році на 13,6% (з 67 079 тис. грн у 2021 році до 57 923 тис. грн). У 2023 році відбулося певне відновлення, і дохід зріс на 12,4% до 65 098 тис. грн, однак цей рівень все ще нижчий за показник 2021 року. Зменшення доходів у 2022 році можна пояснити порушеннями логістики та зниженням попиту через бойові дії, а поступове відновлення у 2023 році свідчить про адаптацію підприємства до нових викликів умов господарювання.

Собівартість реалізованої продукції постійно зростала: у 2022 році – на 31,3%, у 2023 році – ще на 7,9%, що вказує на збільшення витрат виробництва та логістики, що є наслідком складної економічної ситуації.

Валовий прибуток у 2021 році становив 21 133 тис. грн, але вже у 2022 році підприємство зазнало валового збитку в розмірі 2 385 тис. грн. У 2023 році цей показник залишився нульовим, що свідчить про неспроможність покривати витрати доходами.

Чистий прибуток протягом аналізованого періоду залишався негативним. У 2021 році збиток становив 445 тис. грн, у 2022 році зріс до 8 997 тис. грн, а у

2023 році досяг 11 369 тис. грн. Така динаміка вказує на погіршення фінансового стану, що спричинене зростанням витрат і неспроможністю збільшити доходи.

Загалом, результати таблиці 2.13 свідчать про значні фінансові труднощі підприємства, які виникли через вплив зовнішніх чинників, зокрема війни. Для покращення фінансового стану необхідно зосередитися на зменшенні витрат, оптимізації виробничих процесів і пошуку нових ринків збуту.

Таким чином, розташування підприємства в безпосередній близькості до зони бойових дій, значно ускладнює діяльність ТОВ «Україна», створюючи численні виклики, серед яких: зниження доходів, збитковість, зростання зобов'язань та зниження ліквідності. Проте часткове відновлення доходів і зростання активів у 2023 році вказують на наявність потенціалу та перспектив для стабілізації роботи підприємства з урахуванням наявного виробничого потенціалу. Підприємству необхідно вжити заходів для оптимізації витрат, зменшення боргового навантаження, покращення ліквідності та підвищення ефективності виробничих процесів. Також слід активізувати пошук нових ринків збуту та адаптуватись до сучасних загроз та викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Досліджуване Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Україна» є юридичною особою, яка діє на принципах самофінансування, самоуправління та повного господарського розрахунку та веде господарську діяльність згідно чинного законодавства. Основними видами діяльності є вирощування та реалізація зернових і технічних культур, виробництво елітного та репродуктивного насіння та проведення дослідницької роботи.

2. Через знаходження ТОВ «Україна» в безпосередній близькості до зони бойових дій, складні економічні умови у воєнний період підприємство має значні труднощі, ризики і виклики: зростаючі збитки, значне збільшення зобов'язань,

логістичні перешкоди, фінансову стабільність. Разом з тим підприємство має значний запас ліквідності, але ефективність використання капіталу та покращення структури оборотних коштів залишаються ключовими завданнями.

3. Одним із головних ресурсів підприємства, важливою складовою його потенціалу, був і залишається персонал. Кадрову політику ТОВ «Україна» можна віднести до відкритого типу, підприємство є прозорим для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління. Визначено методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціальні.

4. Визначено, що при підборі персоналу, особливо фахівців, застосовується метод відповідності формальним критеріям: освіта, досвід роботи та спеціалізація в конкретній сфері, додатково враховуються характеристики попередньої роботи, встановлюється випробувальний термін. Програми професійної орієнтації та адаптації співробітників на підприємстві відсутні. Оцінка діяльності працівників проводиться за методом довільних характеристик, який базується на оцінці суттєвих порушень або проявів ініціативи.

5. Матеріальна мотивація праці персоналу на підприємстві не є досконалою. Середня заробітна плата працівників по підприємству в 2023 р. складала 13850 гривень, що не перевищувала рівень середньої заробітної плати працівників по Україні в цілому.

6. Протягом аналізованого періоду спостерігається значне скорочення чисельності персоналу, що є прямим наслідком складної соціально-економічної ситуації, спричиненої війною та включає: мобілізацію осіб чоловічої статі, втрати виробничого потенціалу, скороченням посівних земель та порушенням технологій вирощування зернових, що суттєво впливає на стабільність підприємства і перспективи його розвитку. Зазначене серйозно ускладнює збереження стабільного кадрового складу та потребує адаптації у політиці управління персоналом.

7. Діагностика фінансово-економічного потенціалу підприємства демонструє помітне зниження доходів підприємства у 2022 році, що стало наслідком порушень логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до ринків

збуту, порушенням логістичних ланцюгів та загальної нестабільності в економіці. Попри часткове відновлення доходів у 2023 році, показник все ще не досяг довоєнного рівня. Чистий прибуток залишався негативним протягом усього аналізованого періоду, а збитки продовжували зростати, що свідчить про складнощі в управлінні витратами та підтриманні операційної ефективності. Показники ліквідності суттєво погіршилися, оскільки зростання боргового навантаження і поточних зобов'язань значно перевищило зростання активів, що підвищує ризики неплатоспроможності. Структура капіталу свідчить про більшу залежність від позикових коштів, що може свідчити про необхідність зовнішнього фінансування для підтримки діяльності у складних умовах.

Рентабельність капіталу різко знизилася, а рентабельність операційної діяльності перейшла у негативну площину, що вказує на низьку ефективність використання ресурсів. Загальний фінансовий стан підприємства ускладнюється також впливом зовнішніх факторів, таких як руйнування інфраструктури, ризики для персоналу та забруднення земель.

8. Підприємству необхідно вжити заходів для оптимізації витрат, зменшення боргового навантаження, покращення ліквідності та підвищення ефективності виробничих процесів. Також слід активізувати пошук нових ринків збуту та логістичних ланцюгів адаптуючись до сучасних викликів і умов.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями розвитку потенціалу аграрного сектору

Повномасштабна військова агресія Росії проти України створює серйозні виклики для функціонування національної економіки. Війна не лише порушує торговельні зв'язки та інвестиційні стратегії, а й чинить значний тиск на ключові галузі, загрожуючи стабільності та подальшому зростанню країни. Особливо відчутні наслідки для агропромислового комплексу, який об'єднує підприємства, що займаються виробництвом, переробкою, збутом сільськогосподарської продукції, постачанням аграрних ресурсів та забезпеченням продовольства.

Сільське господарство є основним чинником продовольчої безпеки країни, сприяючи доступу до продуктів харчування та стабільності цін завдяки зменшенню залежності від імпорту. Агропромисловий комплекс залишається пріоритетною сферою економіки, що стимулює її розвиток. За підсумками 2023 року, внесок сільського господарства у ВВП зріс на 7,6% [33]. Аграрний сектор також залишається важливим джерелом експортних надходжень, що підтримує економічне зростання та зовнішньоторговельний баланс країни. Станом на кінець 2023 року експорт продукції агропромислового комплексу сягнув 21,9 мільярда доларів, що на 6,4% менше, ніж у 2022 році. Водночас загальна вага аграрного експорту за рік зросла на 9,5 млн. тонн [43].

Окрім економічного значення, сільське господарство сприяє соціальній стабільності, створюючи робочі місця та розвиваючи сільські території. Важливою складовою є також екологічна стійкість і впровадження інновацій завдяки використанню сучасних технологій, наукових досягнень та нових підходів до вирощування, зберігання й переробки продукції.

Для забезпечення національної безпеки ефективного функціонування агропромислового комплексу має вирішальне значення. Проте нинішні умови створюють серйозні перешкоди для його стабільної роботи. Однією з найбільших проблем є руйнування логістичних ланцюгів, що значно ускладнює реалізацію сільськогосподарської продукції. Блокада портів Чорного та Азовського морів, які раніше забезпечували дві третини зовнішньої торгівлі України, призводить до труднощів зі зберіганням врожаю, зривів поставок, транспортних обмежень і значних затримок у сухопутних перевезеннях зерна.

Усі учасники зернового ринку відчують на собі проблеми національного морегосподарського комплексу, адже до початку війни Україна входила до числа світових лідерів з експорту агропродукції. Впровадження Зернової ініціативи було зумовлене необхідністю запобігти зростанню світових цін на зернові у ключових країнах-споживачах, зокрема на Близькому Сході та в Африці, щоб уникнути штучного дефіциту продовольства в цих регіонах.

Водночас транспортування продукції через сухопутний кордон час від часу ускладнюється протестами польських фермерів, які намагаються блокувати всі прикордонні переходи між Польщею та Україною. Причиною страйків стало зниження рентабельності місцевого аграрного виробництва через, їх думку щодо «неконтрольованого надходження» української сільськогосподарської продукції після відкриття кордону з ЄС. За оцінками експертів, через такі блокування державний бюджет України лише в березні 2024 року недоотримав 6,3 мільярда гривень [35].

Другим серйозним викликом є зростання курсу іноземних валют щодо гривні. Це безпосередньо впливає на збільшення витрат сільськогосподарських підприємств, адже зростають ціни на імпортовані ресурси, такі як техніка, запчастини та мінеральні добрива. За даними асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», витрати на посівну кампанію 2023 року в середньому зросли на 25% порівняно з попереднім роком [38].

Подорожчання пального стало ще одним фактором, що впливає на аграрний сектор. Якщо в березні 2020 року вартість одного літра пального

становила 23,92 грн., то в березні 2024 року вона зросла у 2,2 рази, досягнувши 53,71 грн. за літр [41]. Наведене призводить до збільшення транспортних витрат доставки сільськогосподарської продукції на ринки збуту, що, у свою чергу, знижує прибутковість аграрних підприємств.

Третім викликом залишається недоступність частини українських земель через окупацію або їхнє замінування. Станом на 2024 рік під контролем окупантів залишаються частини Донецької, Запорізької, Херсонської областей, а також повністю Луганська область і Автономна Республіка Крим. Втрата доступу до цих територій суттєво ускладнює роботу аграрного сектору, оскільки підприємства, розташовані на цих землях, не можуть використовувати їх для вирощування продукції, що спричиняє значні економічні втрати та скорочення обсягів виробництва.

Четвертим серйозним викликом для аграрного сектору є скорочення можливостей кредитування. Банківські установи, особливо іноземні, значно знизили готовність до надання позик через зростання фінансових ризиків. Попри наявні компенсаторні механізми, зокрема урядові програми здешевлення кредитів для агровиробників, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», загальна ситуація залишається складною. Це пов'язано з підвищенням граничного рівня ризику, який банки готові брати на себе при наданні фінансових послуг.

Унаслідок руйнування логістичних ланцюгів, зростання витрат на ведення господарської діяльності, зниження цін на реалізовану продукцію, втрати частини земель через окупацію, скорочення платоспроможності населення та обмеженого доступу до кредитних ресурсів, велика кількість сільськогосподарських підприємств уже збанкрутували або перебувають на межі банкрутства. У такій ситуації необхідно терміново ухвалювати рішення, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків, зокрема посилювати заходи з удосконалення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Необхідність державної підтримки аграрного сектору в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою. Вона відіграє ключову роль у гарантуванні продовольчої та економічної безпеки країни, збереженні соціальної стабільності

та розвитку експортного потенціалу. Скорочення державної підтримки аграрного сектору в період війни є наслідком низки об'єктивних факторів, які суттєво впливають на фінансові можливості держави та загальну економічну стабільність.

Однією з головних причин є переорієнтація бюджетних витрат. Значна частина державних коштів спрямовується на фінансування оборонних і безпекових потреб, що зменшує можливості для підтримки аграрної галузі. В умовах військового конфлікту першочерговим завданням уряду стає забезпечення обороноздатності країни, що призводить до перерозподілу бюджетних ресурсів.

Зниження державних доходів є ще одним важливим чинником. Війна спричиняє економічний спад, скорочення виробництва та зменшення ділової активності, що негативно позначається на податкових надходженнях. Це безпосередньо обмежує фінансові можливості держави щодо надання субсидій, компенсацій та інших форм підтримки агровиробників.

Додатковою проблемою є порушення логістичних ланцюгів, спричинене військовими діями. Блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури та ускладнене постачання ресурсів роблять аграрну діяльність більш витратною та менш ефективною. Це, у свою чергу, знижує результативність державних програм підтримки, оскільки навіть виділені кошти не завжди можуть бути використані належним чином через логістичні обмеження.

Ще одним важливим наслідком війни є зниження рівня інвестицій у сільське господарство. Нестабільність і ризики, пов'язані з воєнними діями, є перешкодами як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Та відповідно зменшує фінансові потоки до аграрного сектору, обмежуючи можливості його модернізації та технологічного розвитку, що ускладнює завдання держави з підтримки цієї галузі.

Скорочення державної підтримки агропромислового комплексу має серйозні наслідки для економіки та продовольчої безпеки країни. Недостатне

фінансування може призвести до зниження врожайності, скорочення обсягів виробництва та втрати експортного потенціалу, що у свою чергу, загрожує стабільності внутрішнього ринку, може спричинити зростання цін на продукти харчування та посилити соціально-економічні ризики.

У відповідь на виклики, спричинені війною, уряд розробив та вже впровадив комплекс заходів, спрямованих на підтримку аграрного сектору, забезпечення його стабільності та збереження виробничого потенціалу. Одним із ключових напрямів є фінансова підтримка аграріїв, що включає надання субсидій і грантів для покриття виробничих витрат, пільгове кредитування, а також компенсацію збитків, спричинених втратою врожаю та руйнуванням інфраструктури.

Особливу роль відіграє матеріально-технічна допомога, яка охоплює постачання критично важливих ресурсів, таких як паливо, насіння та добрива, а також ремонт і відновлення сільськогосподарської техніки. Завдяки цьому аграрні підприємства отримують необхідні ресурси для продовження роботи навіть у складних умовах.

Ще одним важливим напрямом є покращення логістики та розширення ринків збуту. Уряд активно працює над створенням альтернативних логістичних маршрутів. Державні закупівлі також сприяють підтримці попиту на аграрну продукцію, що дозволяє виробникам продовжувати свою діяльність та отримувати стабільний дохід.

Крім фінансової та логістичної підтримки, значна увага приділяється юридичній та консультаційній допомозі. Спрощення регуляцій, доступ до державних програм підтримки та консультаційна підтримка з правових і фінансових питань допомагають аграріям орієнтуватися в нових умовах та адаптувати свої бізнес-моделі до змін.

Важливою є інституційна підтримка. Створення координаційних центрів та активне залучення міжнародної допомоги сприяє реалізації ефективних механізмів підтримки аграрного сектору. Співпраця з міжнародними організаціями та партнерами дозволяє залучати додаткові фінансові та технічні

ресурси, що підсилює стійкість сільськогосподарського виробництва.

Цей багатовекторний підхід до підтримки аграрного сектору допомагає зберегти його стійкість, підтримувати продовольчу безпеку країни та забезпечувати економічну стабільність навіть у складних умовах воєнного стану.

Тож, державна підтримка аграрного сектора України має бути спрямована на підвищення його прибутковості, забезпечення населення якісними продуктами, розширення експортного потенціалу та розвиток галузі загалом.

В умовах невизначеності аграрний сектор змушений адаптуватися до нових реалій, впроваджувати ефективні управлінські рішення та використовувати наявні ресурси максимально раціонально.

Одним із ключових напрямів стабілізації та розвитку аграрного сектору в сучасних умовах є підвищення ефективності виробництва через оптимізацію витрат. Висока вартість утримання господарств у поєднанні з низькими цінами на продукцію робить інтенсивне виробництво економічно не вигідним. Тому підприємствам варто орієнтуватися на модель оптимізованого виробництва, що передбачає зменшення використання добрив, засобів захисту рослин, а також економію на паливі та дорогих імпортованих ресурсах. Хоча це може призвести до зниження врожайності, зменшення витрат дозволить зберегти або навіть підвищити рівень фінансової рентабельності.

Ще одним важливим кроком є диверсифікація виробництва в рослинництві. До повномасштабної війни головними експортними культурами були пшениця, соняшник і кукурудза, однак нині їхня реалізація зіткнулася з логістичними труднощами. Натомість нішеві культури, такі як горох, гірчиця, овес та інші малопоширені види зернових, набувають все більшої популярності. Вирощування цих культур може стати вигідним з точки зору ринкової вартості та попиту, а також зменшити залежність агровиробників від традиційних сільськогосподарських товарів.

Окрім зміни підходів до вирощування продукції, важливим напрямом підвищення прибутковості є впровадження глибокої переробки сировини. Додана вартість продукції, отримана шляхом переробки зерна, молока чи інших

аграрних ресурсів, дозволяє продавати готову продукцію за значно вищими цінами. Наприклад, виробництво комбікормів, рослинних олій або борошна дає змогу суттєво збільшити прибутковість підприємств, а також сприяє стабільності агровиробництва в довгостроковій перспективі. Окрім того, розвиток переробної галузі стимулює створення нових робочих місць, сприяє розвитку регіональної економіки та формуванню сталих ланцюгів доданої вартості.

На стратегічному рівні підвищення ефективності агросектору тісно пов'язане із державною підтримкою та розбудовою інфраструктури. Одним із найважливіших кроків є розширення експортних можливостей шляхом модернізації логістики. Це включає реконструкцію залізничних шляхів для приведення їх до європейського стандарту, що сприятиме швидшому перевантаженню вантажів на кордоні, а також оновлення Дунайського пароплавства з метою підвищення його екологічності та ефективності. Важливою ініціативою є будівництво нових зернохосовищ та елеваторів поблизу кордону, що дозволить знизити витрати на транспортування, зменшити логістичні ризики та забезпечити безперервність поставок продукції на міжнародні ринки.

Таким чином, у нинішніх умовах розвиток сільськогосподарських підприємств стикається з низкою викликів, але водночас відкриває нові можливості для адаптації та зростання. Перехід до оптимізованого виробництва, розширення асортименту вирощуваних культур, розвиток переробних підприємств і спільні зусилля агробізнесу та держави щодо поліпшення логістичної інфраструктури можуть стати основою для сталого розвитку аграрного сектору. Співпраця між виробниками, інвесторами та державними органами сприятиме збереженню конкурентоспроможності українського сільського господарства та його подальшому процвітанню навіть в умовах глобальних викликів.

3.2 Проєкт підвищення ефективності формування і використання потенціалу підприємства ТОВ «Україна»

За результатами проведеного у другому розділі дослідження та визначення недоліків функціонування ТОВ «Україна» розроблено заходи для підвищення ефективності формування і використання потенціалу підприємства, Пропонується наступний проєкт, метою якого є забезпечення стійкості, фінансової стабільності та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Україна» шляхом оптимізації витрат, модернізації управлінських підходів, диверсифікації виробничої діяльності та адаптації до сучасних економічних викликів.

I. Діагностика поточного стану підприємства:

1. Дослідження та оцінка фінансово-економічного стану підприємства:

- аналіз ліквідності та платоспроможності;
- оцінка рівня боргового навантаження та джерел фінансування;
- визначення рентабельності капіталу та операційної діяльності;
- оцінка доходів, витрат і динаміки фінансових показників.

2. Оцінка виробничого потенціалу:

- аналіз ефективності використання посівних площ;
- визначення рівня технічного забезпечення та амортизації основних засобів;
- діагностика логістичних процесів та складських потужностей.

3. Проведення кадрового аудиту:

- аналіз динаміки чисельності персоналу та визначення причин скорочення кадрового потенціалу;
- визначення кадрових ризиків і забезпечення потреби у фахівцях.

II. Розробка стратегії оптимізації діяльності

1. Визначення заходів для фінансової стабілізації:

- оптимізація витратної структури (зменшення неефективних витрат, впровадження заходів енергоощадності);

- реструктуризація боргових зобов'язань (переговори з кредиторами, залучення пільгових кредитів);

- диверсифікація джерел фінансування (гранти, державні програми підтримки, міжнародні фонди).

2. Визначення заходів для підвищення ефективності виробничих процесів:

- впровадження методів точного землеробства та оптимізація використання ресурсів (добрив, насіння, засобів захисту);

- зменшення залежності від дорогих імпортованих ресурсів (пошук локальних альтернатив);

- автоматизація та цифровізація обліку та управління виробничими процесами.

3. Визначення заходів щодо логістичної та ринкової адаптації:

- пошук альтернативних каналів збуту (прямі контракти, онлайн-торгівля, кооперація з переробними підприємствами);

- оптимізація ланцюгів постачання та транспортування продукції;

- впровадження стратегічного планування щодо зберігання та переробки продукції для мінімізації втрат.

4. Визначення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу:

- впровадження програм навчання персоналу;

- впровадження системи нематеріальної мотивації (гнучкі графіки роботи);

- поліпшення матеріальної мотивації через прив'язку зарплат до результатів праці.

III. Диверсифікація виробництва та розвиток нових напрямків

1. Визначення можливостей щодо зміни структури посівів та впровадження нових культур:

- дослідження ринкового попиту та вибір високорентабельних нішевих культур (горох, овес, льон та ін.);

- зменшення залежності від експорту основних зернових культур.

2. Аналіз та оцінка можливостей щодо глибокої переробки сільськогосподарської продукції:

- впровадження виробництва комбікормів, олій, борошна, що збільшує додану вартість продукції;
- залучення партнерів для створення переробних потужностей.

IV. Прогнозування, економічне обґрунтування пропонованих заходів та аналіз безпекових ризиків, пов'язаних із воєнною загрозою в регіоні

- ідентифікація основних ризиків (пошкодження інфраструктури, блокування логістики);
- передбачення оперативних змін у структурі посівів, планах виробництва і збуту;
- розрахунок витрат з урахуванням безпекових заходів, страхування та логістичних змін.

V. Підготовка звіту з економічного обґрунтування впровадження проєкту з урахуванням індикаторів ризику та готовності до коригувальних дій.

Початок впровадження проєкту

Очікувані результати:

1. Зниження витрат та підвищення прибутковості підприємства.
2. Оптимізація виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.
3. Збільшення ліквідності та зменшення боргового навантаження.
4. Поліпшення умов праці, підвищення мотивації та професійного рівня персоналу.
5. Диверсифікація продукції, зменшення залежності від експортних ризиків.
6. Забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Визначимо виконавців і тривалість робіт для зазначених вище проєктних заходів (табл. 3.1) та створимо сітьовий графік, представлений на рис. 3.1.

Таблиця 3.1

Первинна таблиця проекту підвищення ефективності формування і використання потенціалу підприємства ТОВ «Україна»

Робота	Попередні роботи	Найменування робіт	Тривалість, дн.	Виконавець (посада)
1	2	3	4	5
1	-	Початок	0	-
2	1	Дослідження та оцінка фінансово-економічного стану підприємства	10	Економіст; Бухгалтер
3	1	Оцінка виробничого потенціалу	12	Економіст; Агроном; Начальник МТЗ
4	1	Проведення кадрового аудиту	8	Керівник відділу кадрів
5	2;3;4	Визначення заходів для фінансової стабілізації	7	Економіст
6	2;3;4	Визначення заходів для підвищення ефективності виробничих процесів	10	Економіст; Агроном; Начальник МТЗ
7	2;3;4	Визначення заходів щодо логістичної та ринкової адаптації	8	Заступник директора ТОВ
8	2;3;4	Визначення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу	5	Керівник відділу кадрів
9	5;6;7;8	Визначення можливостей щодо зміни структури посівів та впровадження нових культур	8	Агроном; Заступник директора ТОВ
10	5;6;7;8	Аналіз та оцінка можливостей щодо глибокої переробки сільськогосподарської продукції	14	Начальник МТЗ; Економіст; Заступник директора ТОВ; Директор ТОВ
11	9;10	Прогнозування, економічне обґрунтування пропонованих заходів та аналіз безпекових ризиків, пов'язаних із воєнною загрозою в регіоні	10	Економіст; Агроном; Начальник МТЗ; Керівник відділу кадрів; Заступник директора ТОВ
12	11	Підготовка звіту з економічного обґрунтування впровадження проекту з урахуванням індикаторів ризику та готовності до коригувальних дій	3	Економіст; Керівник відділу кадрів
13	12	Кінець (Початок впровадження проекту)	0	-

Джерело: складено автором

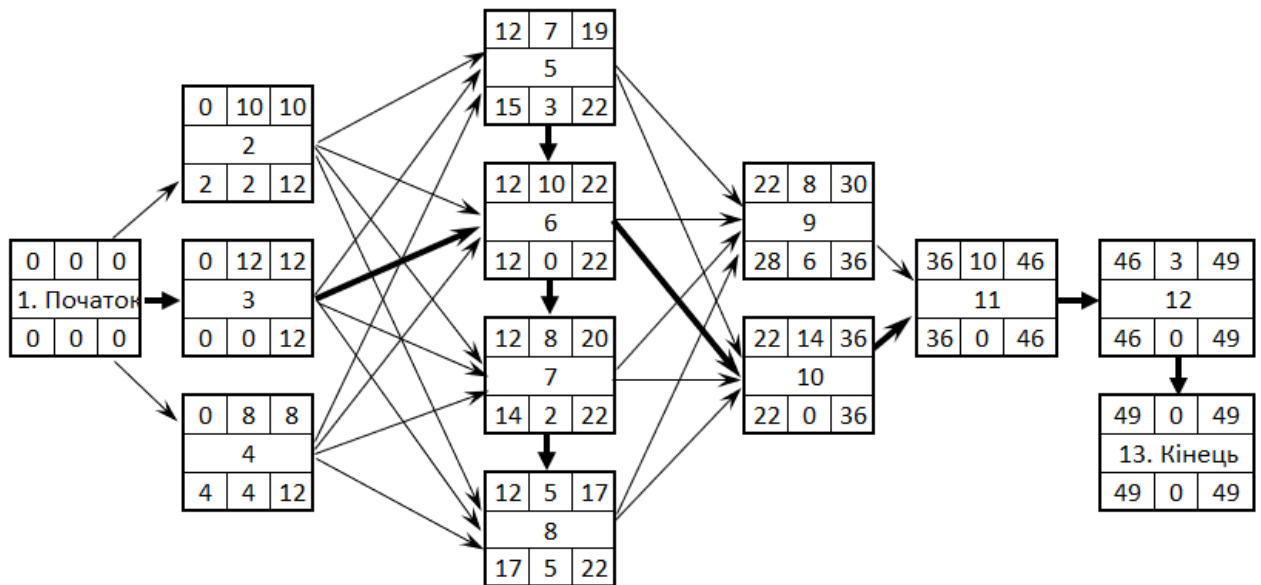


Рисунок 3.1 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьового графіка (сітьової моделі) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні параметри сітьової моделі

Номер роботи	Черговість (попередні роботи)	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Т _{рп}	Час раннього закінчення роботи, Т _{рз}	Час пізнього початку роботи, Т _{пп}	Час пізнього закінчення роботи, Т _{пз}	Повний резерв часу, R
1		0	0	0	0	0	0
2	1	10	0	10	2	12	2
3	1	12	0	12	0	12	0
4	1	8	0	8	4	12	4
5	2;3;4	7	12	19	15	22	3
6	2;3;4	10	12	22	12	22	0
7	2;3;4	8	12	20	14	22	2
8	2;3;4	5	12	17	17	22	5
9	5;6;7;8	8	22	30	28	36	6
10	5;6;7;8	14	22	36	22	36	0
11	9;10	10	36	46	36	46	0
12	11	3	46	49	46	49	0
13	12	0	49	49	49	49	0

Джерело: складено автором

Тривалість запропонованого проєкту складає 49 днів.

Розрахуємо всі шляхи сітьового графіка: їх тривалість та резерви часу (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Повні шляхи сітьового графіка та параметри шляхів

Шлях	Топологія, шифровка за номерами робіт	Тривалість (днів)	Резерв часу шляху (днів)
1	2	3	4
L1	[1,2,5,9,11,12,13]	$10+7+8+10+3 = 38$	11
L2	[1,2,5,10,11,12,13]	$10+7+14+10+3 = 44$	5
L3	[1,2,6,9,11,12,13]	$10+10+8+10+3 = 41$	8
L4	[1,2,6,10,11,12,13]	$10+10+14+10+3 = 47$	2
L5	[1,2,7,9,11,12,13]	$10+8+8+10+3 = 39$	10
L6	[1,2,7,10,11,12,13]	$10+8+14+10+3 = 45$	4
L7	[1,2,8,9,11,12,13]	$10+5+8+10+3 = 36$	13
L8	[1,2,8,10,11,12,13]	$10+5+14+10+3 = 42$	7
L9	[1,3,5,9,11,12,13]	$12+7+8+10+3 = 40$	9
L10	[1,3,5,10,11,12,13]	$12+7+14+10+3 = 46$	3
L11	[1,3,6,9,11,12,13]	$12+10+8+10+3 = 43$	6
L12	[1,3,6,10,11,12,13]	$12+10+14+10+3 = 49$	0
L13	[1,3,7,9,11,12,13]	$12+8+8+10+3 = 41$	8
L14	[1,3,7,10,11,12,13]	$12+8+14+10+3 = 47$	2
L15	[1,3,8,9,11,12,13]	$12+5+8+10+3 = 38$	11
L16	[1,3,8,10,11,12,13]	$12+5+14+10+3 = 44$	5
L17	[1,4,5,9,11,12,13]	$8+7+8+10+3 = 36$	13
L18	[1,4,5,10,11,12,13]	$8+7+14+10+3 = 42$	7
L19	[1,4,6,9,11,12,13]	$8+10+8+10+3 = 39$	10
L20	[1,4,6,10,11,12,13]	$8+10+14+10+3 = 45$	4
L21	[1,4,7,9,11,12,13]	$8+8+8+10+3 = 37$	12
L22	[1,4,7,10,11,12,13]	$8+8+14+10+3 = 43$	6
L23	[1,4,8,9,11,12,13]	$8+5+8+10+3 = 34$	15
L24	[1,4,8,10,11,12,13]	$8+5+14+10+3 = 40$	9

Джерело: складено автором

Отже, критичний шлях проєкту $L_{кр} = L12 = 49$ днів.

Визначимо коефіцієнти напруженості робіт. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Коефіцієнти напруженості робіт

Робота	Шляхи, що проходять через цю роботу	Шлях максимальної тривалості, що проходить через цю роботу	Тривалість максимального шляху	Коефіцієнт напруженості роботи К _н	Характер зони, до якої відноситься робота
1	Початок (віха)				
3, 6, 10, 11, 12	Робота критичного шляху				
2	L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8	L4	47	$K_n = (47-37)/(49-37) = 0,83$	Підкритична
4	L17, L18, L19, L20, L21, L22, L23, L24	L20	45	$K_n = (45-37)/(49-37) = 0,67$	Підкритична
5	L1, L2, L9, L10, L17, L18	L10	46	$K_n = (46-39)/(49-39) = 0,7$	Підкритична
7	L5, L6, L13, L14, L21, L22	L14	47	$K_n = (47-39)/(49-39) = 0,8$	Підкритична
8	L7, L8, L15, L16, L23, L24	L16	44	$K_n = (44-39)/(49-39) = 0,5$	Резервна
9	L1, L3, L5, L7, L9, L11, L13, L15, L17, L19, L21, L23	11	43	$K_n = (43-35)/(49-35) = 0,57$	Підкритична
13	Кінець (віха)				

Джерело: складено автором

Розроблений проєкт підвищення ефективності формування і використання потенціалу ТОВ «Україна» спрямований на оптимізацію витрат, модернізацію управлінських підходів, диверсифікацію виробництва та адаптацію до сучасних економічних викликів. Запропоновані заходи включають фінансову стабілізацію, підвищення ефективності виробничих процесів, логістичну адаптацію та розвиток кадрового потенціалу. Додатково передбачено прогнозування ризиків, пов'язаних із воєнною загрозою, що сприятиме оперативному реагуванню на зміни в економічному середовищі. Реалізація проєкту дозволить знизити витрати, підвищити прибутковість, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стійкий розвиток в умовах невизначеності.

3.3 Економічне обґрунтування проєкту

Після виконання розрахунків параметрів сітьового графіка слід оцінити вартість реалізації робіт проєкту у грошовому еквіваленті. У межах цієї оцінки визначаються витрати на виконання робіт як у нормальному, так і в прискореному режимах. Результати цих розрахунків подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет проєкту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Гранична вартість прискорення к, грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Вартість, грн.	Очікуваний час виконання роботи, днів	Вартість, грн.	
1	0	0	0	0	0
2	10	5 400	10	5 400	0
3	12	18 240	10	21 280	1520
4	8	5 440	8	5 440	0
5	7	1 960	7	1 960	0
6	10	15 400	8	18 480	1540
7	8	6 720	8	6 720	0
8	5	3 400	5	3 400	0
9	8	11 520	8	11 520	0
10	14	22 120	12	25 280	1580
11	10	28 900	9	31 790	2890
12	3	2 700	3	2 700	0
13	0	0	0	0	0
Весь проєкт	49	121 800	42	133 970	X

Джерело: складено автором

Оптимізація проєкту за часом. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьового графіку:

- критичний шлях L12 = 49 днів;
- підкритичний шлях L4 = L14 = 47 днів;
- тривалість проєкту T = 49 днів;
- загальні витрати на проєкт C = 121 800 грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 3:

- межа скорочення: $Z = 12 - 10 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 49 - 47 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 3 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітвовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.2):

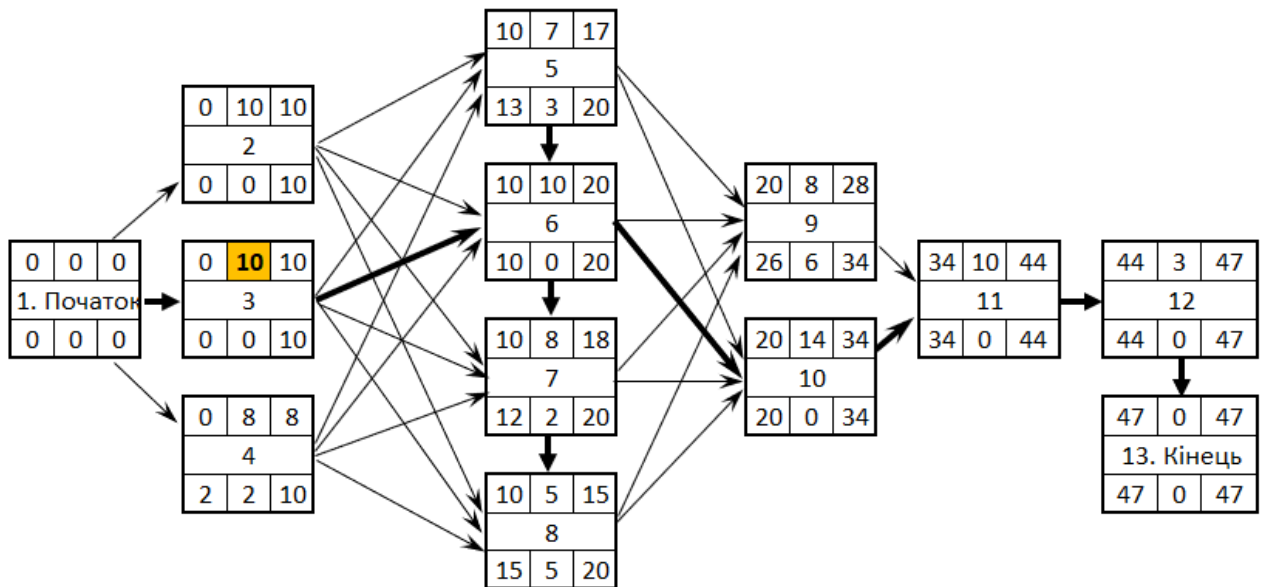


Рисунок 3.2 – Сітвовий графік після скорочення проєкту на 2 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

- L1[1,2,5,9,11,12,13] = 10+7+8+10+3 = 38 днів;
- L2[1,2,5,10,11,12,13] = 10+7+14+10+3 = 44 дні;
- L3[1,2,6,9,11,12,13] = 10+10+8+10+3 = 41 день;
- L4[1,2,6,10,11,12,13] = 10+10+14+10+3 = 47 днів;
- L5[1,2,7,9,11,12,13] = 10+8+8+10+3 = 39 днів;
- L6[1,2,7,10,11,12,13] = 10+8+14+10+3 = 45 днів;
- L7[1,2,8,9,11,12,13] = 10+5+8+10+3 = 36 днів;
- L8[1,2,8,10,11,12,13] = 10+5+14+10+3 = 42 дні;
- L9[1,3,5,9,11,12,13] = 10+7+8+10+3 = 38 днів;
- L10[1,3,5,10,11,12,13] = 10+7+14+10+3 = 44 дні;
- L11[1,3,6,9,11,12,13] = 10+10+8+10+3 = 41 день;
- L12[1,3,6,10,11,12,13] = 10+10+14+10+3 = 47 днів;
- L13[1,3,7,9,11,12,13] = 10+8+8+10+3 = 39 днів;
- L14[1,3,7,10,11,12,13] = 10+8+14+10+3 = 45 днів;
- L15[1,3,8,9,11,12,13] = 10+5+8+10+3 = 36 днів;
- L16[1,3,8,10,11,12,13] = 10+5+14+10+3 = 42 дні;

$$L17[1,4,5,9,11,12,13] = 8+7+8+10+3 = 36 \text{ днів};$$

$$L18[1,4,5,10,11,12,13] = 8+7+14+10+3 = 42 \text{ дні};$$

$$L19[1,4,6,9,11,12,13] = 8+10+8+10+3 = 39 \text{ днів};$$

$$L20[1,4,6,10,11,12,13] = 8+10+14+10+3 = 45 \text{ днів};$$

$$L21[1,4,7,9,11,12,13] = 8+8+8+10+3 = 37 \text{ днів};$$

$$L22[1,4,7,10,11,12,13] = 8+8+14+10+3 = 43 \text{ дні};$$

$$L23[1,4,8,9,11,12,13] = 8+5+8+10+3 = 34 \text{ дні};$$

$$L24[1,4,8,10,11,12,13] = 8+5+14+10+3 = 40 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L4 = L12 = 47$ днів;
- підкритичний шлях $L6 = L14 = L20 = 45$ днів;
- нова тривалість проєкту $T = 47$ днів;
- гранична вартість прискорення: $k = 1520$ грн./день;
- витрати на роботу 3 зросли на $2 * 1520 = 3040$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 121\,800 + 3040 = 124\,840$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 6:

- межа скорочення: $Z = 10 - 8 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 47 - 45 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 6 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.3):

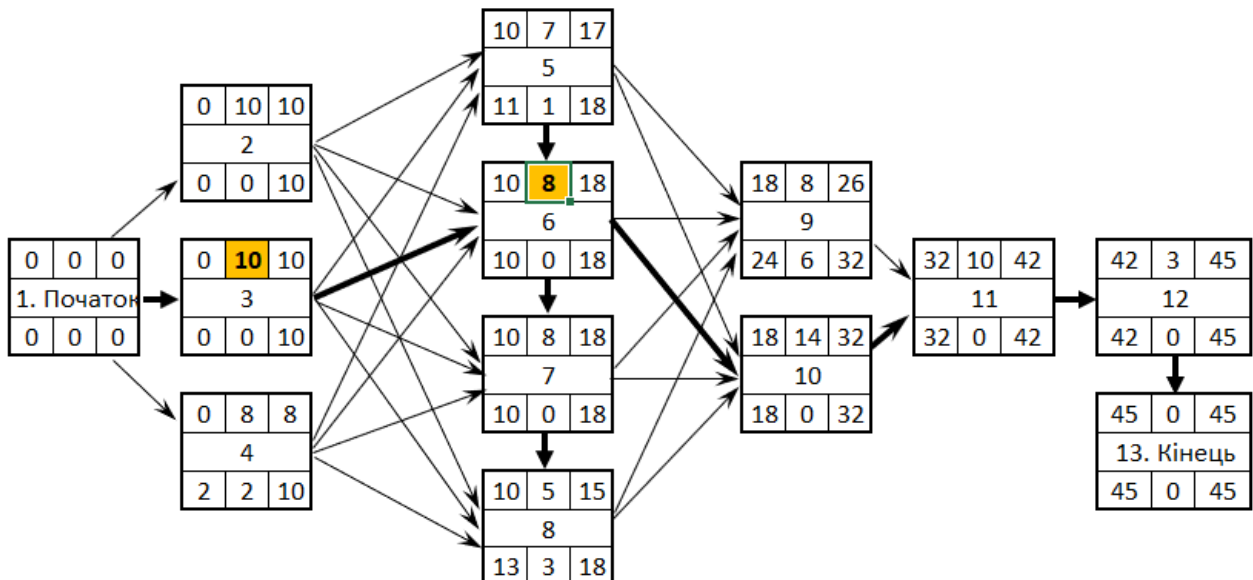


Рисунок 3.3 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 4 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:
- критичний шлях $L4 = L6 = L12 = L14 = 45$ днів;
- підкритичний шлях $L2 = L10 = 44$ дні;
- нова тривалість проекту $T = 45$ днів;
- гранична вартість прискорення: $k = 3080$ грн./день;
- витрати на роботу 6 зросли на $2 * 1540 = 3080$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 124\,840 + 3080 = 127\,920$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 10:

- межа скорочення: $Z = 14 - 12 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 45 - 44 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 10 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.4):

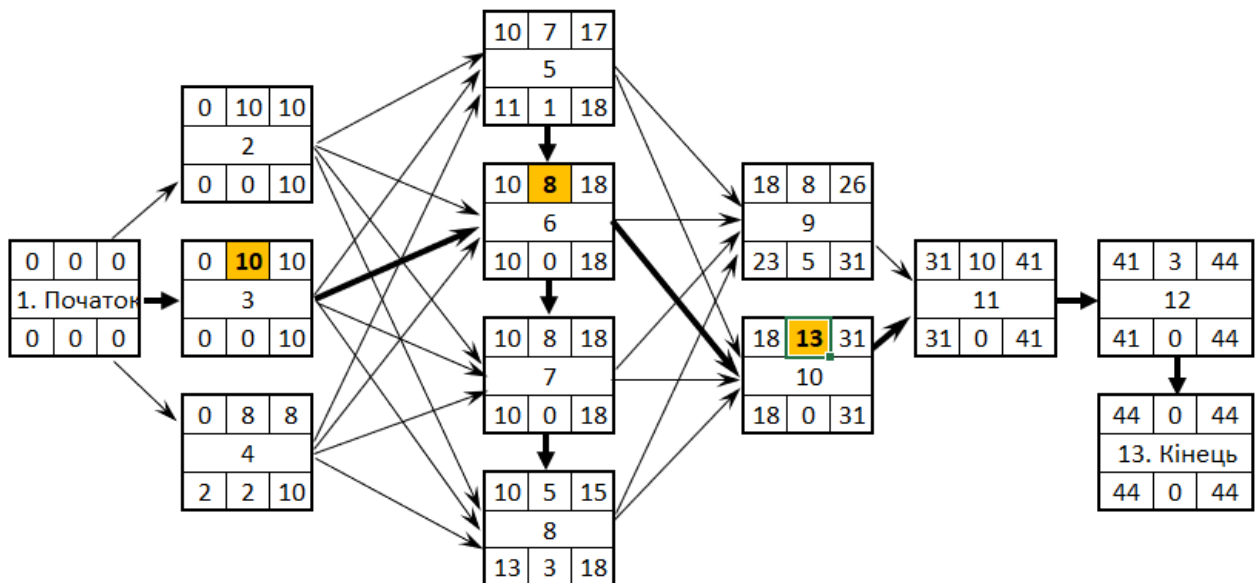


Рисунок 3.4 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 5 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,5,9,11,12,13] = 10+7+8+10+3 = 38 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,5,10,11,12,13] = 10+7+13+10+3 = 43 \text{ дні};$$

$$L3[1,2,6,9,11,12,13] = 10+8+8+10+3 = 39 \text{ днів};$$

$$L4[1,2,6,10,11,12,13] = 10+8+13+10+3 = 44 \text{ дні};$$

$$\begin{aligned}
L5[1,2,7,9,11,12,13] &= 10+8+8+10+3 = 39 \text{ днів;} \\
L6[1,2,7,10,11,12,13] &= 10+8+13+10+3 = 44 \text{ дні;} \\
L7[1,2,8,9,11,12,13] &= 10+5+8+10+3 = 36 \text{ днів;} \\
L8[1,2,8,10,11,12,13] &= 10+5+13+10+3 = 41 \text{ день;} \\
L9[1,3,5,9,11,12,13] &= 10+7+8+10+3 = 38 \text{ днів;} \\
L10[1,3,5,10,11,12,13] &= 10+7+13+10+3 = 43 \text{ дні;} \\
L11[1,3,6,9,11,12,13] &= 10+8+8+10+3 = 39 \text{ днів;} \\
L12[1,3,6,10,11,12,13] &= 10+8+13+10+3 = 44 \text{ дні;} \\
L13[1,3,7,9,11,12,13] &= 10+8+8+10+3 = 39 \text{ днів;} \\
L14[1,3,7,10,11,12,13] &= 10+8+13+10+3 = 44 \text{ дні;} \\
L15[1,3,8,9,11,12,13] &= 10+5+8+10+3 = 36 \text{ днів;} \\
L16[1,3,8,10,11,12,13] &= 10+5+13+10+3 = 41 \text{ день;} \\
L17[1,4,5,9,11,12,13] &= 8+7+8+10+3 = 36 \text{ днів;} \\
L18[1,4,5,10,11,12,13] &= 8+7+13+10+3 = 41 \text{ день;} \\
L19[1,4,6,9,11,12,13] &= 8+8+8+10+3 = 37 \text{ днів;} \\
L20[1,4,6,10,11,12,13] &= 8+8+13+10+3 = 42 \text{ дні;} \\
L21[1,4,7,9,11,12,13] &= 8+8+8+10+3 = 37 \text{ днів;} \\
L22[1,4,7,10,11,12,13] &= 8+8+13+10+3 = 42 \text{ дні;} \\
L23[1,4,8,9,11,12,13] &= 8+5+8+10+3 = 34 \text{ дні;} \\
L24[1,4,8,10,11,12,13] &= 8+5+13+10+3 = 39 \text{ днів;}
\end{aligned}$$

- критичний шлях $L4 = L6 = L12 = L14 = 44$ дні;
- підкритичний шлях $L2 = L10 = 43$ дні;
- нова тривалість проєкту $T = 44$ дні;
- гранична вартість прискорення: $k = 1580$ грн./день;
- витрати на роботу 10 зросли на $1 \cdot 1580 = 1580$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 127\,920 + 1580 = 129\,500$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 10:

- межа скорочення: $Z = 13 - 12 = 1$ день;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 44 - 43 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 10 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день.

Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.5):

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,5,9,11,12,13] = 10+7+8+10+3 = 38 \text{ днів;}$$

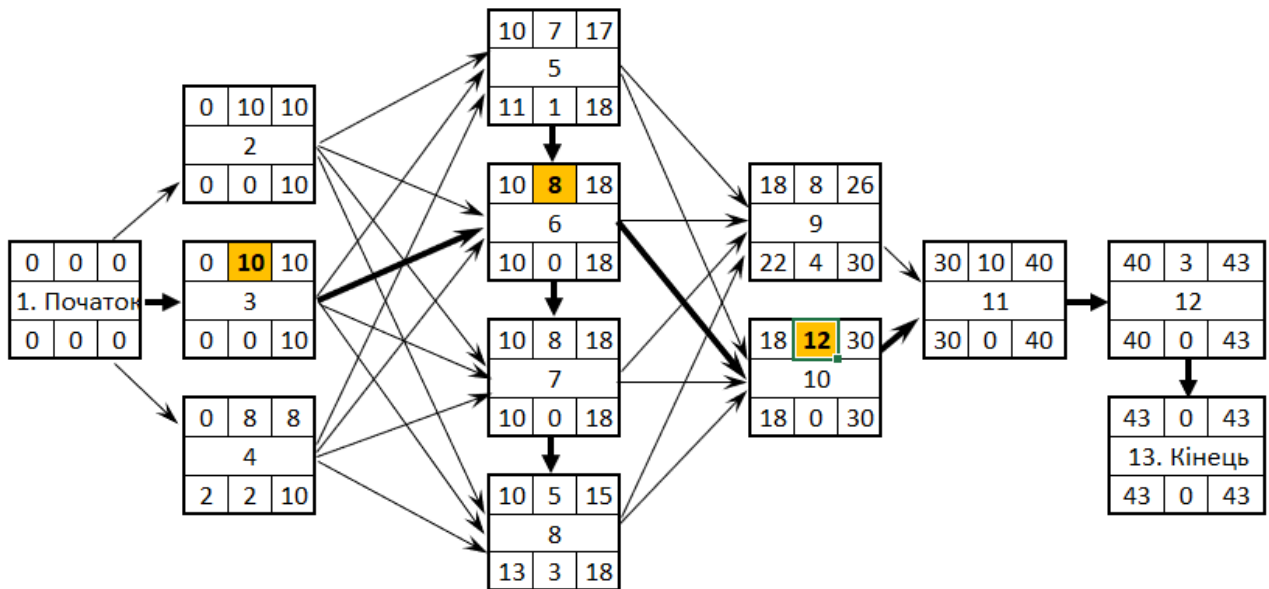


Рисунок 3.5 – Сітьовий графік після скорочення проекту на 6 днів.

Джерело: складено автором

- $L2[1,2,5,10,11,12,13] = 10+7+12+10+3 = 42$ дні;
 $L3[1,2,6,9,11,12,13] = 10+8+8+10+3 = 39$ днів;
 $L4[1,2,6,10,11,12,13] = 10+8+12+10+3 = 43$ дні;
 $L5[1,2,7,9,11,12,13] = 10+8+8+10+3 = 39$ днів;
 $L6[1,2,7,10,11,12,13] = 10+8+12+10+3 = 43$ дні;
 $L7[1,2,8,9,11,12,13] = 10+5+8+10+3 = 36$ днів;
 $L8[1,2,8,10,11,12,13] = 10+5+12+10+3 = 40$ днів;
 $L9[1,3,5,9,11,12,13] = 10+7+8+10+3 = 38$ днів;
 $L10[1,3,5,10,11,12,13] = 10+7+12+10+3 = 42$ дні;
 $L11[1,3,6,9,11,12,13] = 10+8+8+10+3 = 39$ днів;
 $L12[1,3,6,10,11,12,13] = 10+8+12+10+3 = 43$ дні;
 $L13[1,3,7,9,11,12,13] = 10+8+8+10+3 = 39$ днів;
 $L14[1,3,7,10,11,12,13] = 10+8+12+10+3 = 43$ дні;
 $L15[1,3,8,9,11,12,13] = 10+5+8+10+3 = 36$ днів;
 $L16[1,3,8,10,11,12,13] = 10+5+12+10+3 = 40$ днів;
 $L17[1,4,5,9,11,12,13] = 8+7+8+10+3 = 36$ днів;
 $L18[1,4,5,10,11,12,13] = 8+7+12+10+3 = 40$ днів;
 $L19[1,4,6,9,11,12,13] = 8+8+8+10+3 = 37$ днів;
 $L20[1,4,6,10,11,12,13] = 8+8+12+10+3 = 41$ день;
 $L21[1,4,7,9,11,12,13] = 8+8+8+10+3 = 37$ днів;
 $L22[1,4,7,10,11,12,13] = 8+8+12+10+3 = 41$ день;
 $L23[1,4,8,9,11,12,13] = 8+5+8+10+3 = 34$ дні;
 $L24[1,4,8,10,11,12,13] = 8+5+12+10+3 = 38$ днів;

- критичний шлях $L4 = L6 = L12 = L14 = 43$ дні;
- підкритичний шлях $L2 = L10 = 42$ дні;
- нова тривалість проєкту $T = 43$ дні;
- гранична вартість прискорення: $k = 1580$ грн./день;
- витрати на роботу 10 зросли на $1 * 1580 = 1580$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 129\,500 + 1580 = 131\,080$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 11:

- межа скорочення: $Z = 10 - 9 = 1$ день;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 43 - 42 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 11 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.6):

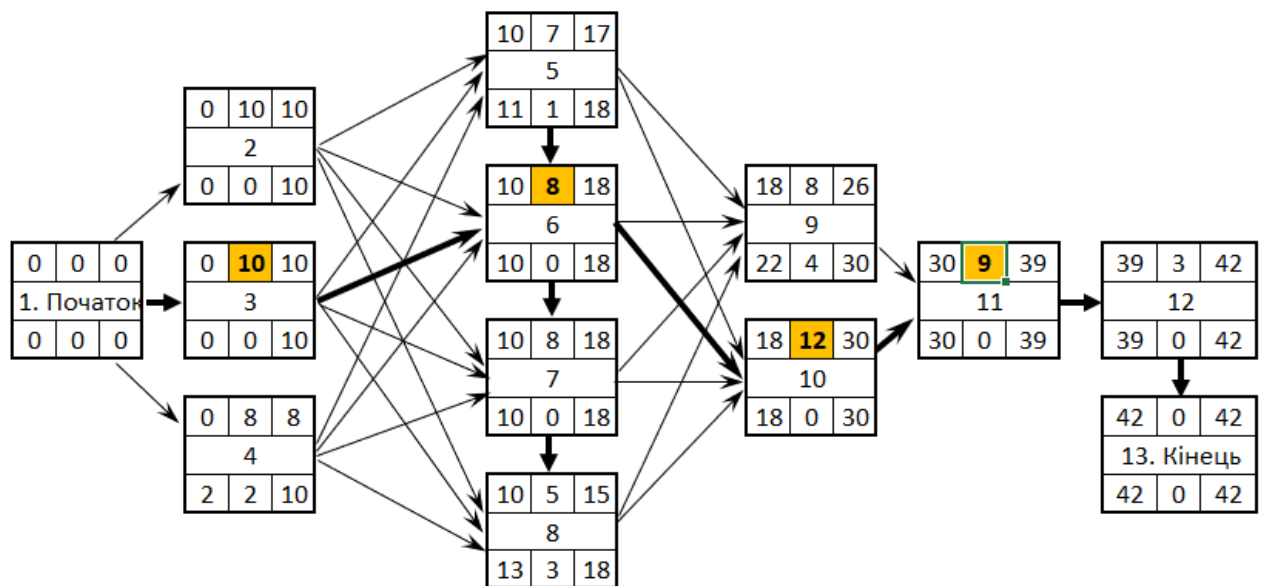


Рисунок 3.6 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 7 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,5,9,11,12,13] = 10 + 7 + 8 + 9 + 3 = 37 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,5,10,11,12,13] = 10 + 7 + 12 + 9 + 3 = 41 \text{ день};$$

$$L3[1,2,6,9,11,12,13] = 10 + 8 + 8 + 9 + 3 = 38 \text{ днів};$$

$$L4[1,2,6,10,11,12,13] = 10 + 8 + 12 + 9 + 3 = 42 \text{ дні};$$

$$L5[1,2,7,9,11,12,13] = 10 + 8 + 8 + 9 + 3 = 38 \text{ днів};$$

$$L6[1,2,7,10,11,12,13] = 10 + 8 + 12 + 9 + 3 = 42 \text{ дні};$$

$$\begin{aligned}
L7[1,2,8,9,11,12,13] &= 10+5+8+9+3 = 35 \text{ днів;} \\
L8[1,2,8,10,11,12,13] &= 10+5+12+9+3 = 39 \text{ днів;} \\
L9[1,3,5,9,11,12,13] &= 10+7+8+9+3 = 37 \text{ днів;} \\
L10[1,3,5,10,11,12,13] &= 10+7+12+9+3 = 41 \text{ день;} \\
L11[1,3,6,9,11,12,13] &= 10+8+8+9+3 = 38 \text{ днів;} \\
L12[1,3,6,10,11,12,13] &= 10+8+12+9+3 = 42 \text{ дні;} \\
L13[1,3,7,9,11,12,13] &= 10+8+8+9+3 = 38 \text{ днів;} \\
L14[1,3,7,10,11,12,13] &= 10+8+12+9+3 = 42 \text{ дні;} \\
L15[1,3,8,9,11,12,13] &= 10+5+8+9+3 = 35 \text{ днів;} \\
L16[1,3,8,10,11,12,13] &= 10+5+12+9+3 = 39 \text{ днів;} \\
L17[1,4,5,9,11,12,13] &= 8+7+8+9+3 = 35 \text{ днів;} \\
L18[1,4,5,10,11,12,13] &= 8+7+12+9+3 = 39 \text{ днів;} \\
L19[1,4,6,9,11,12,13] &= 8+8+8+9+3 = 36 \text{ днів;} \\
L20[1,4,6,10,11,12,13] &= 8+8+12+9+3 = 40 \text{ днів;} \\
L21[1,4,7,9,11,12,13] &= 8+8+8+9+3 = 36 \text{ днів;} \\
L22[1,4,7,10,11,12,13] &= 8+8+12+9+3 = 40 \text{ днів;} \\
L23[1,4,8,9,11,12,13] &= 8+5+8+9+3 = 33 \text{ дні;} \\
L24[1,4,8,10,11,12,13] &= 8+5+12+9+3 = 37 \text{ днів;}
\end{aligned}$$

- критичний шлях $L4 = L6 = L12 = L14 = 42$ дні;
- підкритичний шлях $L2 = L10 = 41$ день;
- нова тривалість проєкту $T = 42$ дні;
- гранична вартість прискорення: $k = 2890$ грн./день;
- витрати на роботу 11 зросли на $1 * 2890 = 2890$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 131\,080 + 2890 = 133\,970$ грн.

Усі заплановані скорочення робіт на критичному шляху виконано. Після прискорення робіт тривалість проєкту становитиме 42 дні, а бюджет зросте до 133 970 грн. Результати оптимізації тривалості проєкту наведено на графіку (рис. 3.7).

Таким чином, тривалість проєкту, спрямованого на підвищення ефективності формування та використання потенціалу підприємства ТОВ «Україна», складає 49 робочих днів. Орієнтовна вартість реалізації запланованих заходів становить 121 800 грн. У разі прискорення виконання робіт тривалість проєкту зменшується до 42 днів, однак це потребує залучення працівників у понаднормовий час, який відповідно до чинного законодавства оплачується за

подвійною ставкою. Це призводить до збільшення загальної вартості проєкту до 133 970 грн.

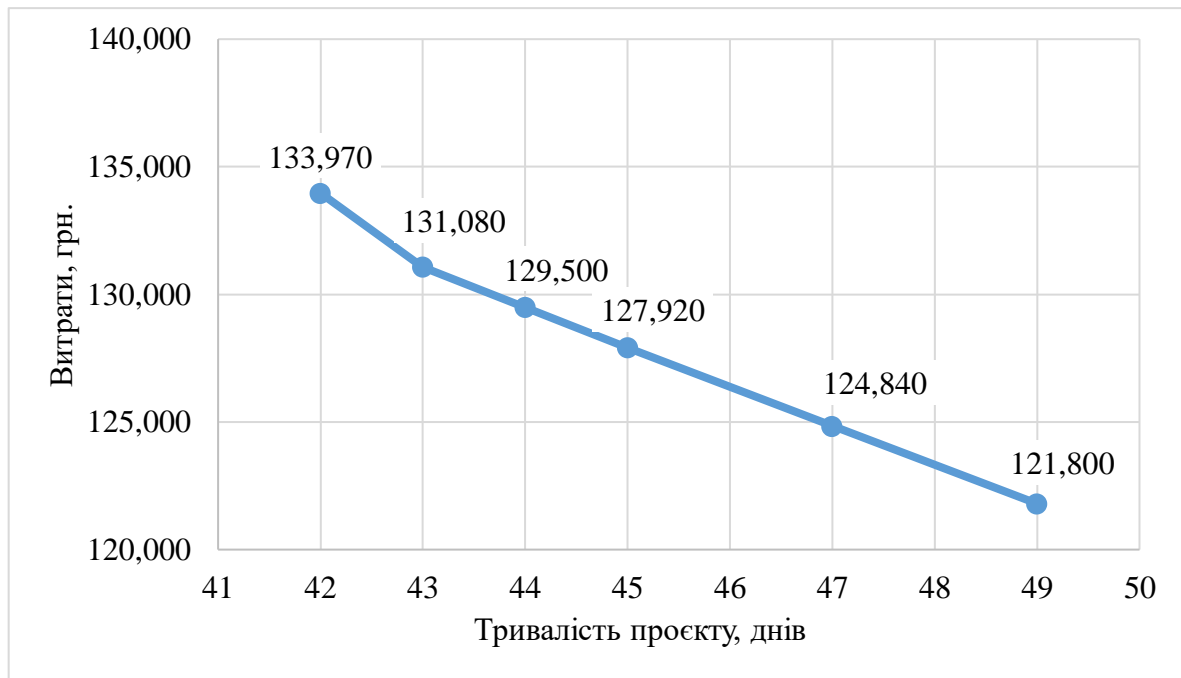


Рисунок 3.7 – Результати оптимізації проєкту за часом

Джерело: складено автором

З урахуванням наведеного, більш раціональним є виконання заходів проєкту відповідно до затвердженого графіка без скорочення термінів реалізації.

Побудову та розрахунок проєкту виконано за допомогою комп'ютерної системи управління проєктами Microsoft Project. Сітьовий графік, діаграма Ганта для проєкту з нормальним і прискореним режимами виконання робіт, а також загальні відомості про проєкт наведено в додатках В–К.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Повномасштабна війна створює безпрецедентні виклики для агропромислового комплексу України, однак сектор демонструє здатність до адаптації та стійкість. Попри руйнування логістичних ланцюгів, зростання витрат і втрату частини земель, агровиробники шукають шляхи оптимізації витрат, диверсифікації виробництва та розвитку глибокої переробки. Державна

підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічної стабільності, але її обмеженість вимагає раціонального використання наявних ресурсів. Подальший розвиток сектора залежатиме від ефективної співпраці між бізнесом, державою та міжнародними партнерами, а також від створення нових можливостей для експорту та технологічного оновлення.

2. Розроблений проєкт спрямований на покращення економічного стану ТОВ «Україна» через ефективне використання наявних ресурсів, впровадження сучасних управлінських рішень та адаптацію до кризових умов. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише стабілізувати діяльність підприємства, а й створити основу для його довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Тривалість проєкту складає 49 робочих днів, орієнтовна вартість реалізації запланованих заходів становить 121 800 грн. У разі прискорення виконання робіт тривалість проєкту зменшується до 42 днів, однак це потребує залучення працівників у понаднормовий час, який відповідно до чинного законодавства оплачується за подвійною ставкою, що призводить до збільшення загальної вартості проєкту до 133 970 грн. З урахуванням наведеного, більш раціональним є виконання заходів проєкту відповідно до затвердженого графіка без скорочення термінів реалізації.

ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломного дослідження визначено, що:

1. Підприємства працюють з однаковими вхідними ресурсами, але результати їх діяльності можуть суттєво відрізнятися, що обумовлено різними підходами до використання та комбінування ресурсів для досягнення визначених цілей.

2. Потенціал підприємства визначають як комплекс матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Розуміння взаємозв'язків між різними видами потенціалу дозволяє підприємствам оптимізувати свої стратегії управління та досягати конкурентних переваг, адаптуючись до змінних умов бізнес-середовища. Ефективне управління всіма складовими потенціалу є запорукою успіху, стійкості та тривалого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

3. Формування та використання потенціалу підприємства полягає у визначенні стратегічних можливостей, ресурсів і резервів, які обумовлюють підвищення його конкурентоспроможності. Основним завданням підприємства є розвиток та зміцнення його потенціалу шляхом використання наявних резервів. При цьому слід враховувати, що сильні сторони підприємства становлять його потенціал, тоді як слабкі – є резервами для вдосконалення. Формування потенціалу є складним і динамічним процесом, спрямованим на ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

4. Важливим є визначення чинників: зовнішніх та внутрішніх, які впливають на розвиток його складових, їхню збалансованість та ефективність використання. Зовнішні: економічні, соціальні, політичні й юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп та політичних сил. Внутрішні: стратегія підприємства, досвід і навички менеджерів, організаційні принципи, моральні цінності та амбіції керівників, а також корпоративну культуру та загальноприйняті на підприємстві цінності.

Завдяки такій класифікації стає можливим більш детально аналізувати і управляти факторами, що впливають на формування і використання потенціалу, адаптуючи дії підприємства відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

У другому розділі проведено аналіз рівня забезпеченості та використання потенціалу підприємства:

1. Досліджуване Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Україна» є юридичною особою, яка діє на принципах самофінансування, самоуправління та повного господарського розрахунку та веде господарську діяльність згідно чинного законодавства. Основними видами діяльності є вирощування та реалізація зернових і технічних культур, виробництво елітного та репродуктивного насіння та проведення дослідницькі роботи.

2. Через знаходження ТОВ «Україна» в безпосередній близькості до зони бойових дій, складні економічні умови у воєнний період підприємство має значні труднощі, ризики і виклики: зростаючі збитки, значне збільшення зобов'язань, логістичні перешкоди, фінансову стабільність. Разом з тим підприємство має значний запас ліквідності, але ефективність використання капіталу та покращення структури оборотних коштів залишаються ключовими завданнями.

3. Одним із головних ресурсів підприємства, важливою складовою його потенціалу, був і залишається персонал. Кадрову політику ТОВ «Україна» можна віднести до відкритого типу, підприємство є прозорим для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління. Визначено методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціальні.

4. Визначено, що при підборі персоналу, особливо фахівців, застосовується метод відповідності формальним критеріям: освіта, досвід роботи та спеціалізація в конкретній сфері, додатково враховуються характеристики попередньої роботи, встановлюється випробувальний термін. Програми професійної орієнтації та адаптації співробітників на підприємстві відсутні. Оцінка діяльності працівників проводиться за методом довільних характеристик, який базується на оцінці суттєвих порушень або проявів ініціативи.

5. Матеріальна мотивація праці персоналу на підприємстві не є досконалою. Середня заробітна плата працівників по підприємству в 2023 р. складала 13850 гривень, що не перевищувала рівень середньої заробітної плати працівників по Україні в цілому.

6. Протягом аналізованого періоду спостерігається значне скорочення чисельності персоналу, що є прямим наслідком складної соціально-економічної ситуації, спричиненої війною та включає: мобілізацію осіб чоловічої статі, втрати виробничого потенціалу, скороченням посівних земель та порушенням технологій вирощування зернових, що суттєво впливає на стабільність підприємства і перспективи його розвитку. Зазначене серйозно ускладнює збереження стабільного кадрового складу та потребує адаптації у політиці управління персоналом.

7. Діагностика фінансово-економічного потенціалу підприємства демонструє помітне зниження доходів підприємства у 2022 році, що стало наслідком порушень логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до ринків збуту, порушенням логістичних ланцюгів та загальної нестабільності в економіці. Попри часткове відновлення доходів у 2023 році, показник все ще не досяг довоєнного рівня. Чистий прибуток залишався негативним протягом усього аналізованого періоду, а збитки продовжували зростати, що свідчить про складнощі в управлінні витратами та підтриманні операційної ефективності. Показники ліквідності суттєво погіршилися, оскільки зростання боргового навантаження і поточних зобов'язань значно перевищило зростання активів, що підвищує ризики неплатоспроможності. Структура капіталу свідчить про більшу залежність від позикових коштів, що може свідчити про необхідність зовнішнього фінансування для підтримки діяльності у складних умовах.

Рентабельність капіталу різко знизилася, а рентабельність операційної діяльності перейшла у негативну площину, що вказує на низьку ефективність використання ресурсів. Загальний фінансовий стан підприємства ускладнюється також впливом зовнішніх факторів, таких як руйнування інфраструктури, ризики для персоналу та забруднення земель.

8. Підприємству необхідно вжити заходів для оптимізації витрат, зменшення боргового навантаження, покращення ліквідності та підвищення ефективності виробничих процесів. Також слід активізувати пошук нових ринків збуту та логістичних ланцюгів адаптуючись до сучасних викликів і умов.

В третьому розділі визначено напрями розвитку потенціалу досліджуваного підприємства та розроблено проєктні заходи:

1. Повномасштабна війна створює безпрецедентні виклики для агропромислового комплексу України, однак сектор демонструє здатність до адаптації та стійкість. Попри руйнування логістичних ланцюгів, зростання витрат і втрату частини земель, агровиробники шукають шляхи оптимізації витрат, диверсифікації виробництва та розвитку глибокої переробки. Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічної стабільності, але її обмеженість вимагає раціонального використання наявних ресурсів. Подальший розвиток сектора залежатиме від ефективної співпраці між бізнесом, державою та міжнародними партнерами, а також від створення нових можливостей для експорту та технологічного оновлення.

2. Розроблений проєкт спрямований на покращення економічного стану ТОВ «Україна» через ефективне використання наявних ресурсів, впровадження сучасних управлінських рішень та адаптацію до кризових умов. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише стабілізувати діяльність підприємства, а й створити основу для його довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Тривалість проєкту складає 49 робочих днів, орієнтовна вартість реалізації запланованих заходів становить 121 800 грн. У разі прискорення виконання робіт тривалість проєкту зменшується до 42 днів, однак це потребує залучення працівників у понаднормовий час, який відповідно до чинного законодавства оплачується за подвійною ставкою, що призводить до збільшення загальної вартості проєкту до 133 970 грн. З урахуванням наведеного, більш раціональним є виконання заходів проєкту відповідно до затвердженого графіка без скорочення термінів реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Алексеев С.Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2014. № 4. С. 36–39.
3. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6(51). Ч. 2. С. 48–53.
4. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 400 с.
5. Богацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 134–139.
6. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161
7. Висоцький А.Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.8. С. 225–233.
8. Воронкова А. Е., Погорелов Ю. С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4 (94). С. 77–82.
9. Господарський кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV за станом на 15 листопада 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.11.2024)
10. Гришко В. А. Оцінювання та управління інвестиційно-інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2011. 25 с
11. Зеленська М. О. Підходи до формування та структуризації потенціалу

підприємства. Економічний вісн. : зб. наук. праць. 2011. № 8. С. 219–224.

12. Земельний кодекс України. Кодекс України; Кодекс, Закон від 25.10.2001 № 2768-III за станом на 15 листопада 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 20.11.2024)

13. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73–82.

14. Князева О. А., Галан Л. В., Дем'янчук М. А. Управління потенціалом підприємства зв'язку: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 180 с.

15. Коваленко Г. М., Касьянова О. М. Врахування галузевої специфіки при визначенні складових потенціалу будівельного підприємства. URL : http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_koval.php

16. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 690. С. 59–65.

17. Конституція України. Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 20.11.2024)

18. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.

19. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник СумДУ. 2007. № 1. С. 63–71.

20. Лапін, Є.В. Економічний потенціал підприємства: монографія / Є.В. Лапін. - Суми: Університетська книга, 2006. - 310 с.

21. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3(53). С. 126–130.

22. Литюга Ю. В. Інвестиційний потенціал підприємства : формування та розвиток : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2009. 20 с

23. Маринич І. А., Кадилович Н. Р. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України : зб. наук.-техн. пр. Львів, 2010. Вип. 2015. С. 220–223

24. Навроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Інтернаука. 2017. № 1(23). С. 97–101

25. Негоденко В.С. Формування економічного потенціалу підприємств харчової промисловості /В.С. Негоденко // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 2 (22). – С. 28–32

26. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. Фінанси України. 2012. № 4. С. 91–105.

27. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспро-можності. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4478> (дата звернення: 10.11.2024).

28. Про колективні договори і угоди. Закон України від 01.07.1993 № 3356-ХІІ за станом на 22 грудня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 20.11.2024)

29. Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ за станом на 15 листопада 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 20.11.2024)

30. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР за станом на 13 листопада 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр> (дата звернення: 20.11.2024)

31. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність. Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV за станом на 15 листопада 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15> (дата звернення: 20.11.2024)

32. Про страхування. Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР за станом на 01 січня 2024 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр> (дата звернення: 20.11.2024)

33. Реальний ВВП України в 2023 році зріс на 5,3% – Держстат. Журнал Forbes Ukraine : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/realniy-vvp-ukraini-u-2023-rotsi-zris-na-53-derzhstat-28032024-20191> (дата звернення: 03.12.2024)

34. Ружицька Т.Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 2. № 9. С. 178–181

35. Скільки Україні коштувало блокування польського кордону в березні: у Раді відповіли. Українське Незалежне Інформаційне Агентство Новин. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/protesti-na-kordoni-zpolshcheyu-skilki-ukrajini-koshtovalo-blokuvannya-u-berezni-12590286.html> (дата звернення: 15.11.2024)

36. Товканець С. А. Формування і використання виробничого потенціалу регіону в умовах ринкових перетворень (на прикладі Закарпатської області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Ужгород, 2008. 20 с.

37. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення / А.А. Турило // Економічний вісник. – 2014. – № 3. – С. 65–71.

38. УКАБ: найбільше зросли ціни на комплексні добрива – понад 50%. Онлайн-ресурс AgroPortal.ua : веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/ukab-naybilshe-zrosli-cini-na-kompleksni-dobriv-a-ponad-50> (дата звернення: 03.11.2024)

39. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с

40. Цивільний кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV за станом на 03 вересня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 20.11.2024)

41. Ціна на дизельне паливо зростатиме. Чи варто очікувати дефіциту? Онлайн-ресурс AgroPortal.ua : веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/publishing/sobytiya/cina-na-dizelne-palivo-zrostatime-chi-varto>

oschikuvati-deficitu (дата звернення: 03.12.2024)

42. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.

43. Як змінився агроекспорт України і його структура за 2023 рік? Агрополітичний сайт України : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/blog/536-yak-zminivsia-agroeksport-ukrayini-i-yogo-struktura-za-2023-rik> (дата звернення: 03.12.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1 до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Підприємство: ТОВ "Україна"

Територія: ДНІПРОПЕТРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання:
приватна

Вид економічної діяльності: Вирощування
зернових культур (крім рису), бобових культур і
насіння олійних культур

Середня кількість працівників (2): 65

Адреса, телефон: Центральна, буд. 21,
ПОКРОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА
обл., 53612, тел. 994650488

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГ(1)

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2023

25515076

UA1214013001005
3663

240

1.11

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	16 561,00	12 693,00
первісна вартість	1011	59 978,00	59 978,00
знос	1012	43 417,00	47 285,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	16 561,00	12 693,00

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	98 518,00	104 432,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 424,00	3 334,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	-
з бюджетом	1135	42,00	61,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 822,00	5 118,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II	1195	104 806,00	112 945,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	121 367,00	125 638,00

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	50,00	50,00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	56 519,00	66 519,00
Резервний капітал	1415	73 465,00	64 468,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 997,00	-11 369,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	121 037,00	119 668,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	0	0

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	56,00	5 704,00
розрахунками з бюджетом	1620	0	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	274,00	266,00
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0	-
Усього за розділом III	1695	330,00	5 970,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	121 367,00	125 638,00

Керівник

Пучка Олег Анатолійович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Кайда Людмила Григорівна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Підприємство: ТОВ "Україна"

(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ
22.02.2024
25515076

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2023

Форма
№ 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	65 098,00	57 923,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 098,00	60 308,00
Валовий: прибуток	2090	-	-
збиток	2095	5 639,00	
Інші операційні доходи	2120	-	304,00
Адміністративні витрати	2130	3 957,00	2 690,00
Витрати на збут	2150	207,00	432,00
Інші операційні витрати	2180	202,00	394,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	10 005,00	5 597,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	-	0
Фінансові витрати	2250	(-)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	11 369,00	8 997,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	11 369,00	8 997,00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-11 369,00	-8 997,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	61 993,00	56 637,00
Витрати на оплату праці	2505	5 212,00	5 686,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 119,00	1 221,00
Амортизація	2515	3 868,00	4 186,00
Інші операційні витрати	2520	18 678,00	21 709,00
Разом	2550	90 870,00	89 439,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

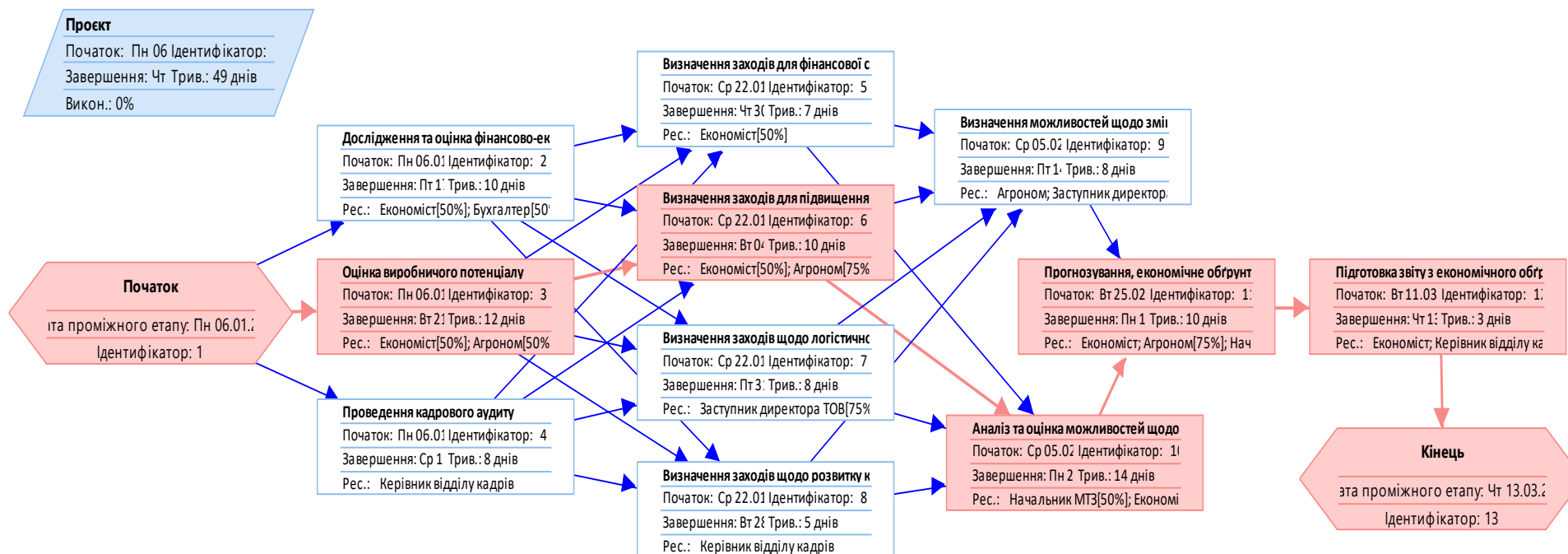
Керівник

Пучка Олег Анатолійович
(ініціали, прізвище)

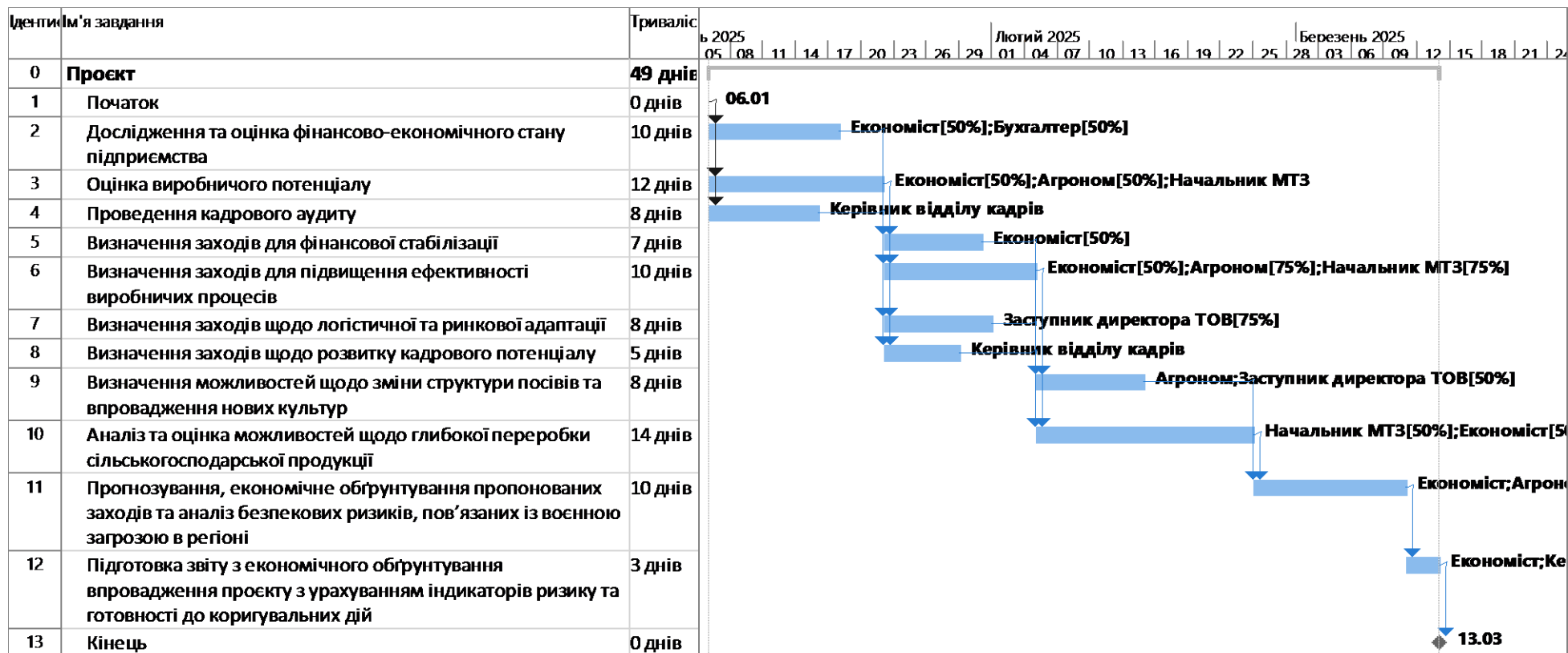
Головний бухгалтер

Кайда Людмила Григорівна
(ініціали, прізвище)

Сітьовий графік побудований в системі MS Project



Діаграма Ганта



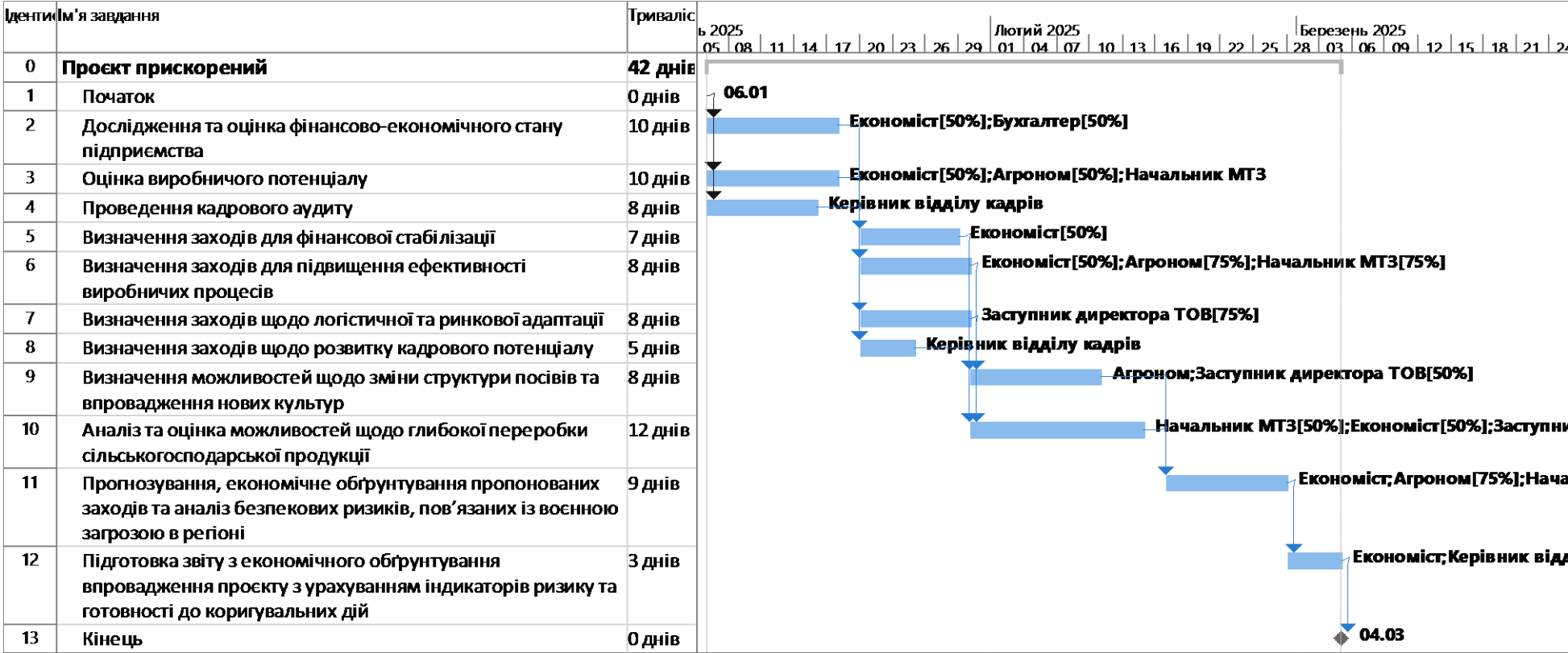
Лист завдань (робіт)

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	% виконання	Витрати	Робота
0	Проект	49 днів	Пн 06.01.25	Чт 13.03.25	0%	121 800,00 ₴	1 240 г
1	Початок	0 днів	Пн 06.01.25	Пн 06.01.25	0%	0,00 ₴	0 г
2	Дослідження та оцінка фінансово-економічного стану підприємства	10 днів	Пн 06.01.25	Пт 17.01.25	0%	5 400,00 ₴	80 г
3	Оцінка виробничого потенціалу	12 днів	Пн 06.01.25	Вт 21.01.25	0%	18 240,00 ₴	192 г
4	Проведення кадрового аудиту	8 днів	Пн 06.01.25	Ср 15.01.25	0%	5 440,00 ₴	64 г
5	Визначення заходів для фінансової стабілізації	7 днів	Ср 22.01.25	Чт 30.01.25	0%	1 960,00 ₴	28 г
6	Визначення заходів для підвищення ефективності виробничих процесів	10 днів	Ср 22.01.25	Вт 04.02.25	0%	15 400,00 ₴	160 г
7	Визначення заходів щодо логістичної та ринкової адаптації	8 днів	Ср 22.01.25	Пт 31.01.25	0%	6 720,00 ₴	48 г
8	Визначення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу	5 днів	Ср 22.01.25	Вт 28.01.25	0%	3 400,00 ₴	40 г
9	Визначення можливостей щодо зміни структури посівів та впровадження нових культур	8 днів	Ср 05.02.25	Пт 14.02.25	0%	11 520,00 ₴	96 г
10	Аналіз та оцінка можливостей щодо глибокої переробки сільськогосподарської продукції	14 днів	Ср 05.02.25	Пн 24.02.25	0%	22 120,00 ₴	196 г
11	Прогнозування, економічне обґрунтування пропонованих заходів та аналіз безпекових ризиків, пов'язаних із воєнною загрозою в регіоні	10 днів	Вт 25.02.25	Пн 10.03.25	0%	28 900,00 ₴	300 г
12	Підготовка звіту з економічного обґрунтування впровадження проекту з урахуванням індикаторів ризику та готовності до коригувальних дій	3 днів	Вт 11.03.25	Чт 13.03.25	0%	2 700,00 ₴	36 г
13	Кінець	0 днів	Чт 13.03.25	Чт 13.03.25	0%	0,00 ₴	0 г

Лист Ресурсів

Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад. ставка	Витрати	Робота
1	Економіст	100%	100%	70,00 ₴/г	140,00 ₴/г	22 120,00 ₴	316 г
2	Бухгалтер	100%	50%	65,00 ₴/г	130,00 ₴/г	2 600,00 ₴	40 г
3	Агроном	100%	100%	110,00 ₴/г	220,00 ₴/г	25 520,00 ₴	232 г
4	Начальник МТЗ	100%	100%	100,00 ₴/г	200,00 ₴/г	27 200,00 ₴	272 г
5	Керівник відділу кадрів	100%	100%	85,00 ₴/г	170,00 ₴/г	14 960,00 ₴	176 г
6	Заступник директора ТОВ	100%	100%	140,00 ₴/г	280,00 ₴/г	24 640,00 ₴	176 г
7	Директор ТОВ	100%	25%	170,00 ₴/г	340,00 ₴/г	4 760,00 ₴	28 г

Діаграма Ганта прискореного за часом проєкту



Лист завдань (робіт) прискореного за часом проекту

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	% виконання	Витрати	Робота
0	Проект прискорений	42 днів	Пн 06.01.25	Вт 04.03.25	0%	133 970,00 €	1 240 г
1	Початок	0 днів	Пн 06.01.25	Пн 06.01.25	0%	0,00 €	0 г
2	Дослідження та оцінка фінансово-економічного стану підприємства	10 днів	Пн 06.01.25	Пт 17.01.25	0%	5 400,00 €	80 г
3	Оцінка виробничого потенціалу	10 днів	Пн 06.01.25	Пт 17.01.25	0%	21 280,00 €	192 г
4	Проведення кадрового аудиту	8 днів	Пн 06.01.25	Ср 15.01.25	0%	5 440,00 €	64 г
5	Визначення заходів для фінансової стабілізації	7 днів	Пн 20.01.25	Вт 28.01.25	0%	1 960,00 €	28 г
6	Визначення заходів для підвищення ефективності виробничих процесів	8 днів	Пн 20.01.25	Ср 29.01.25	0%	18 480,00 €	160 г
7	Визначення заходів щодо логістичної та ринкової адаптації	8 днів	Пн 20.01.25	Ср 29.01.25	0%	6 720,00 €	48 г
8	Визначення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу	5 днів	Пн 20.01.25	Пт 24.01.25	0%	3 400,00 €	40 г
9	Визначення можливостей щодо зміни структури посівів та впровадження нових культур	8 днів	Чт 30.01.25	Пн 10.02.25	0%	11 520,00 €	96 г
10	Аналіз та оцінка можливостей щодо глибокої переробки сільськогосподарської продукції	12 днів	Чт 30.01.25	Пт 14.02.25	0%	25 280,00 €	196 г
11	Прогнозування, економічне обґрунтування пропонованих заходів та аналіз безпекових ризиків, пов'язаних із воєнною загрозою в регіоні	9 днів	Пн 17.02.25	Чт 27.02.25	0%	31 790,00 €	300 г
12	Підготовка звіту з економічного обґрунтування впровадження проекту з урахуванням індикаторів ризику та готовності до коригувальних дій	3 днів	Пт 28.02.25	Вт 04.03.25	0%	2 700,00 €	36 г
13	Кінець	0 днів	Вт 04.03.25	Вт 04.03.25	0%	0,00 €	0 г

Лист Ресурсів прискореного за часом проекту

Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад. ставка	Витрати	Робота	Понаднормова робота
1	Економіст	100%	100%	70,00 є/г	140,00 є/г	24 360,00 є	316 г	32 г
2	Бухгалтер	100%	50%	65,00 є/г	130,00 є/г	2 600,00 є	40 г	0 г
3	Агроном	100%	100%	110,00 є/г	220,00 є/г	28 380,00 є	232 г	26 г
4	Начальник МТЗ	100%	100%	100,00 є/г	200,00 є/г	31 400,00 є	272 г	42 г
5	Керівник відділу кадрів	100%	100%	85,00 є/г	170,00 є/г	15 470,00 є	176 г	6 г
6	Заступник директора ТОВ	100%	100%	140,00 є/г	280,00 є/г	26 320,00 є	176 г	12 г
7	Директор ТОВ	100%	25%	170,00 є/г	340,00 є/г	5 440,00 є	28 г	4 г