

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л. М.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на тему «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»*

*(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Куликівське
молоко»)*

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент
і адміністрування», другого (магістерського) ступеня вищої освіти*

Виконавець роботи

Маліношевський Дмитро Михайлович

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Власенко Валентин Анатолійович

(підпис, дата)

Рецензент

к.е.н., доц., завідувачка кафедри
бухгалтерського обліку і аудиту
Мілька Алла Іванівна

(підпис, дата)

Полтава 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1 Еволюція, сутність та зміст поняття «розвиток підприємства» та механізми управління ним	7
1.2 Обґрунтування індикаторів економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни	22
1.3 Емпіричне дослідження критеріїв ефективної діяльності підприємства та її особливостей в умовах війни	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КУЛИКІВСЬКЕ МОЛОКО» НА ОСНОВІ ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	40
2.1 Загальна оцінка фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Куликівське молоко»	40
2.2 Оцінка стану управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі його ліквідності, платоспроможності, фінансової сталості та рентабельності	51
2.3 Оцінка стану управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі комплексного показника його ефективності	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КУЛИКІВСЬКЕ МОЛОКО» НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	71
3.1 Гармонізація управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі методу таксономії	71
3.2 Формування механізму векторних орієнтирів управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі системного підходу	80
ВИСНОВКИ	93
ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем економічної, політичної та безпекової нестабільності, що суттєво ускладнює процеси стратегічного планування і розвитку підприємств. Турбулентність ринкового середовища, руйнування логістичних ланцюгів, зростання витратних ризиків і коливання споживчого попиту зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком суб'єктів господарювання. У таких умовах ключового значення набуває управління розвитком підприємства на основі його ефективної діяльності, оскільки саме ефективність використання ресурсів, гнучкість організаційної структури та здатність швидко адаптуватися до змін визначають конкурентоспроможність бізнесу. Забезпечення ефективної діяльності стає не лише показником поточного стану підприємства, а й основою його стійкого розвитку в умовах невизначеності. Тому розробка методичних підходів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств у період нестабільності, є надзвичайно актуальним завданням сучасної економічної науки та практики управління.

Вивчення особливостей управління розвитком підприємства на основі його ефективності в умовах нестабільності є багатовимірним напрямом у межах якого представлено ґрунтовні дослідження таких вчених як Л. Шимановської-Діанич, В. Власенка, Л. Рибалко-Рак, Т. Гусаковської, Н. Педченко, В. Стрілець, Л. Франко, О. Лозової, Н. Кужель, С. Прасолової, Л. Лігоненко, М. Любимова. Їх праці охоплюють питання розвитку, впливу чинників на його забезпечення, особливостей його забезпечення в умовах нестабільності.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо поліпшення політик

управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі його ефективності в умовах нестабільності.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлені такі завдання:

досліджено еволюцію, сутність та зміст поняття «розвиток підприємства» та механізми управління ним;

обґрунтовано індикатори економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни;

здійснено емпіричне дослідження критеріїв ефективної діяльності підприємства та її особливостей в умовах війни;

надано загальну оцінку фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Куликівське молоко»;

проведено оцінку стану управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі його ліквідності, платоспроможності, фінансової сталості та рентабельності;

оцінено стан управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі комплексного показника його ефективності;

гармонізовано політику управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі методу таксономії;

запропоновано формування механізму векторних орієнтирів управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі системного підходу.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі його ефективності в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та науково-практичні рекомендації щодо поліпшення політики управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі його ефективності в умовах нестабільності.

Методами дослідження є аналітичні методи оцінювання ефективності діяльності, що формують базу для управлінських рішень та дають змогу

визначити, наскільки ефективно працює підприємство, та виявити внутрішні резерви підвищення ефективності в умовах ресурсних обмежень і ринкової турбулентності; методи стратегічного управління розвитком, що використовуються для формування гнучких стратегій, які враховують ризики та невизначеність середовища й забезпечують гнучкість управління розвитком і стабільність у змінному середовищі; економіко-математичні та економетричні методи, що застосовуються для прогнозування, моделювання ефективності й визначення оптимальних управлінських рішень та обґрунтувати кількісно найефективніші напрями розвитку; організаційно-економічні методи управління, що мають на меті створення ефективної структури управління, яка мінімізує втрати й підвищує результативність; інноваційні та поведінкові методи для оцінки не лише економічної, а й соціально-психологічної ефективності.

Інформаційною базою дослідження стали класичні положення вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері економічної теорії, менеджменту та управління персоналом; наукові публікації в профільних періодичних виданнях, Інтернет-ресурси; нормативно-правові та законодавчі акти; методичні матеріали міністерств і відомств України, результати власних досліджень, а також дані фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки.

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо поліпшення політик управління розвитком підприємства на основі його ефективності в умовах нестабільності.

Практичне значення дослідження полягає в розробці напрямів забезпечення перспектив розвитку підприємства шляхом гармонізації управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі методу таксономії та формуванню механізму векторних орієнтирів управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі системного підходу.

За матеріалами дослідження опубліковано тези:

1. Маліношевський Д. М., Шимановська-Діанич Л. М. Теоретичні підходи до трактування терміну «розвиток підприємства». *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLVIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково дослідних робіт студентів за 2024 рік (м. Полтава, 10 квітня 2025 р.). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 349–353. [23].

2. Семикоз Д. С., Маліношевський Д. М., Педченко Н. С. Теоретичні підходи до реалізації методології обґрунтування індикаторів та показників економічної стабільності розвитку підприємства. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 247–251. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14594>. [54].

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку інформаційних джерел і додатків, включає таблиці і рисунки. Основний обсяг роботи – 108 сторінок. Робота включає 25 таблиць, 10 рисунків, 16 формул, 70 використаних інформаційних джерел та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Еволюція, сутність та зміст поняття «розвиток підприємства» та механізми управління ним

Розвиток підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі прямо пов'язано з формуванням та реалізацією його стратегії. При цьому процес реалізації стратегії неможливий без наявності системи ефективного управління, що забезпечує взаємозв'язок між усіма зацікавленими сторонами та учасниками процесу реалізації розробленої стратегії [38, с. 26]. Завдання ефективного управління розвитком стає ключовим на шляху до реалізації цілей та напрямів діяльності підприємства та першочергово передбачає визначення концептуальних теоретичних основ до розуміння як сутності розвитку, так і методології управління ним [52, с. 9; 61, с. 13; 54, с. 247; 23, с. 249; 69, с. 88]. Еволюцію, сутність та зміст категорії «розвиток» у напрямі використання до підприємства, організації, установи чи іншої господарської системи було та й залишається на сьогодні актуальним питанням для наукових досліджень. Як стверджує Стрілець В. Ю., що «невід'ємним атрибутом концепції розвитку країни є розвиток підприємств як базису для розбудови заможного суспільства» [60, с. 47]. Далі дослідниця відзначає, що сучасний науковий простір питанню розвитку на рівні підприємства приділяє достатньо значну увагу в досліджених та ґрунтовно обґрунтовує з точки зору практичного використання. Поряд з цим, значна увага в напрямі наукового дослідження сутності категорії «розвитку підприємства», на думку Стрілець В. Ю.,

«створюють плутанину щодо основних ідентифікаторів розвитку» через те, що «у фахових працях відзначаємо значну кількість наукових підходів, поглядів на сутність та зміст цієї категорії» [60, с. 47]. Тому розпочнемо з етимології категорії «розвиток підприємства» відповідно до словників, в яких детально описана вказана категорія, що ототожнюється з ростом, об'ємом, зміною або розширенням; рухом уперед, формуванням нових рис, становленням нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцією, поліпшенням, удосконаленням, прогресом; переходом від одного якісного стану до іншого; з незворотними, скерованими, закономірними змінами, що характеризують трансформацію якості, перехід до нових рівнів організації [35, с. 38-39].

Першоосновою для визначення терміна «розвиток підприємства», на думку Занори В., є розуміння «розвитку» як філософської категорії [13, с. 71]; у зв'язку з унікальною сукупністю функціонально взаємопов'язаних між собою складових елементів, зв'язків та залежностей, що поєднуються у складну структуру об'єкта дослідження. В наукових дослідженнях висвітлюється авторське розуміння категоріального апарату поняття «розвиток підприємства», заснованого на одній або ж декілька його характеристик, що пов'язані з визначенням розвитку як філософської категорії.

Відповідно до філософського трактування, розвиток є переходом від одного якісного стану до іншого; якісною зміною в структурі об'єкта; створенням якісно нового об'єкта [13, с. 71]. Аналогічний науковий підхід, а саме розкриття сутності категорії «розвиток» як філософської категорії, поділяється і в іншому науковому виданні, а саме розвиток трактується як закономірна зміна матерії і свідомості, або як вищий тип руху і змін у природі та суспільстві, пов'язаний з переходом від однієї якості до іншої, від старого до нового, або як характеристика якісних змін об'єктів, поява нових форм, пов'язана зі змінами внутрішніх і зовнішніх зв'язків [35, с. 39].

Розвиток через діалектику «передбачає зв'язок і здійснюється як рух органічно єдиної різноманітності об'єктів, як становлення і вдосконалення системи елементів, пов'язаних між собою внутрішньою силою причинних, цільових та інших факторів» та «виражає необоротні, певним чином спрямовані та закономірні зміни об'єктів, виникнення іншої якості» [35, с. 39]. Розвитку як процесу характерно напрям руху, безповоротну зміну якості або кількості, перехід від старого до нового, від простого до складного, від нижчого до більш високого [35, с. 39].

Розвиток як філософська категорія може бути виражена через:

прогрес – як вектор розвитку, який вказує на «внутрішні можливості певної системи у процесі становлення якісно нової системи, що забезпечує більш високий ступінь цілісності, стійкості та пристосованості до середовища і більш високий потенціал для наступного розвитку» [35, с. 39];

регрес, деградацію, занепад, знищення – як вектор переходу від вищого до нижчого, від більш довершеного до менш довершеного, до зниження рівня гармонізації системи [35, с. 40].

Філософія відзначає, що регрес, як протиполог прогресу, може бути неоднозначною, а саме система загалом може розпадатися, при цьому окремі її складові елементи можуть розвиватися.

В продовження до розвитку філософських підходів проведемо паралель наукових підходів еволюції вказаного поняття у економічній теорії, де відмічається, що розвиток є поступовим, послідовним процесом нагромадження досягнень та їх продовженням, є не односпрямованим рухом до істини, є особливим явищем, що вирізняється практикою і свідомістю та є зрушенням стану рівноваги [35, с. 40]. Далі поняття розвиток – це збільшення обсягів виробництва або реалізації, або зміна у сфері виробничих, економічних відносин, або ставлення до власності, розподілу, або процес функціонування та еволюції економічної системи в довгостроковому періоді; або складні та суперечливі зв'язки між суспільним виробництвом і кінцевим

його призначенням, спрямованим на задоволення потреб особистості; або якісне економічне зростання [35, с. 40]. Розвиток здійснюється на основі внутрішньої взаємодії або протидії, таку логічну основу рушійної причини для розвитку як економічної категорії вивів ще Гегель Г. В. Ф. [35, с. 40]. Таку думку дотримуються сучасні вчені, на підтвердження чого наведемо трактування Лігоненко Л. О., котра стверджує, що «розвиток підприємства можливий лише за умови переборення кризових явищ, що виникають на відповідному етапі» та забезпечують економічне зростання у майбутньому [21, с. 11] або визначення Шимановської-Діанич Л. М. та Власенка В. А.: «Переборення кризових явищ» призведе до створення «нової якості» [63, с. 37]. Тому з позиції менеджменту під розвитком розуміють «комплексний процес впливу керованої системи на керуючу» задля забезпечення стійкості системи і «наращення потенціалу для виходу на нову якість управління з постійною адаптацією до вимоги зовнішнього середовища» [63, с. 37]. Це можливо за умови долаття суперечностей, що є рушійною силою розвитку, його джерелом та сприяє необхідності переходу до нової більш високої якості. Філософська інтерпретація розвитку на основі суперечності, базується на законі єдності та взаємодії протилежностей, що формує єдність системи як внутрішню взаємодію, так і зовнішню протидію. Тому розвиток, у наступному фаховому виданні, ототожнюється з процесом функціонування та еволюції підприємства, зорієнтованого на довгострокову перспективу та заснованим на єдності його внутрішньої й зовнішньої властивості долати суперечності [36]. Такий підхід засвідчує, що розвиток щодо підприємства або іншої системи в реальності є не завжди рівномірним, поступовим рухом вперед до економічного зростання. Це пояснюється циклічністю функціонування підприємства або іншої системи, стадіями життєвого циклу, що супроводжуються як етапами зростання, так і етапами занепаду або кризи, та свідчать про циклічний характер розвитку.

Під розвитком підприємства провідні економісти, беручи за основу філософський критерій, розуміють «перехід від одного стану економіки до іншого, коли у новому періоді не тільки збільшується виробництво тих самих товарів і послуг, що вже вироблялися раніше, а має місце й виробництво нових товарів і послуг з використанням нових технологій порівняно з минулим періодом [35, с. 39]. Як основний атрибут діяльності підприємства включає в себе бачення категорії «розвиток підприємства» на основі концепції функціонування підприємства. В даному випадку під розвитком пропонується цілий процес, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та його виживання в ринкових умовах [13, с. 71]. При цьому еволюція наукових підходів до ідентифікації категоріального визначення поняття «розвиток підприємства» розпочиналася з процесу, що свідчив про стабільну діяльність підприємства («стабільне функціонування заради розвитку»), далі розвиток стає основою, підґрунтям для стабільної діяльності («розвиток заради функціонування»), а сьогодні є метою такої стабільної діяльності («розвиток заради розвитку») [13, с.71]. Тоді результативність описаного вище процесу може засвідчуватися як його темпами, так і його якісними змінними, що виражаються підвищеними умовами праці, рівнем задоволеності споживачів, дисконтними політиками для постачальників або покупців, розширенням можливостей на відповідному ринку товарів, робіт та послуг.

Дослідивши етимологію сутності поняття «розвиток підприємства» на основі філософських трактувань, з точки зору економічної теорії та прикладної економіки виділені основні ознаки, що притаманні як філософському, так і економічному трактуванням категорії «розвиток підприємства», серед яких: нарощення обсягів діяльності, єдність на основі взаємозв'язку та взаємодоповнення, зміна на основі руху вперед, подолання суперечностей та орієнтир на створення нової якості [35, с. 42-44].

Розширити науково-теоретичні підходи до дослідження еволюції, сутності та змісту поняття «розвиток підприємства» пропонується за допомогою об'єднання класифікаційних підходів до його ідентифікації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікаційні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства»

Класифікаційна ознака	Видові прояви
за рівнем дослідження	науково-теоретичний рівень; методологічний рівень; методичний рівень; прикладний рівень
за вектором	негативний, нейтральний та позитивний
за масштабом змін	загальнокорпоративний; внутрішньокорпоративний; глобальний; локальний
за якістю змін	прогрес; регрес
за об'єктом змін	організаційний (структурний розвиток; функціональний розвиток); техніко-технологічний; соціальний; економічний
за характером змін	спрямований; циклічний; спіральний розвиток
за типом тренду	лінійний; нелінійний або мега-; макро-; мікротренди та феги
за динамікою	рівномірний (еволюційний); нерівномірний (революційний)
за природою	абсолютний; відносний
за рівнем невизначеності процесів	прогнозований (достовірний); випадковий
за характером змін	екстенсивний; інтенсивний або спрямований; циклічний; спіральний
за змістом	якісний; кількісний
за керованості	керований; некерований (спонтанний)
за рівнем залежності від стратегії	адаптивний; реактивний; випереджаючий (превентивний)
за рівнем складності змін	елементний; інтегральний; системний розвиток
за рівнем залежності від змін	простий; розширений
за середовищем	внутрішній; зовнішній; загальний
за видом потенціалу	виробничий; фінансовий; комунікаційний; інноваційний; маркетинговий; управлінський; мотиваційний; трудовий
за часом	ретроспективний; поточний; перспективний
за сталістю	сталий; несталий
за тривалістю	короткотерміновий; довготерміновий
за відкритістю	спостережуваний; прихований («латентний»)
за напрямом вектору	векторний; хаотичний
за впровадженням нововведень	новітній; консервативний

за можливостями	обмежений; розширений
за контрольованістю	контрольований; неконтрольований
за рівнем адаптованості	адаптований, неадаптований
за рівнем управління	оперативний; тактичний; стратегічний
за комплексністю	однопроектний; односферний; багатосферний; холічний
за рівнем проектованості	проектований; не проектований
за метою змін	простий, розширений

Джерело: складено автором за [13, 35, 60, 63].

На нашу думку, вартує приділити увагу розкриттю категорії «розвиток підприємства» за рівнем дослідження, зокрема виділити науково-теоретичний рівень, відповідно до якого розвиток пропонується ідентифікувати як сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів підприємства (чи окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості в інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування. Щодо такого рівня як методологічний рівень, то під розвитком підприємства пропонується розуміти постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, що сприяють більш чи менш ефективному функціонуванню соціально-економічної системи підприємства в умовах динамічного середовища господарювання. Наступний рівень – це методичний рівень, що передбачає процес поступової зміни кількісних і якісних характеристик окремих бізнес-процесів та цільової ефективності підприємницької діяльності загалом. І нарешті, прикладний рівень, на якому досліджуються постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних та оборотних активів, потенціалу, ресурсів у короткотерміновій, середньотерміновій і довготерміновій перспективах [13, с. 72-73].

Доповнити результати проведеного дослідження в частині класифікаційних ознак прояву категорії «розвиток підприємства» пропонуємо науковими напрацюваннями Запасної Л. С., яка розширила

класифікацію на рівні підприємства, та запропонувала такі ознаки, як середовище, час і вид потенціалу (рисунк 1.1) [14, с. 36].



Рис. 1.1. Класифікація видів розвитку підприємства

Джерело: [14, с. 36].

В продовження до класифікаційних підходів щодо ідентифікації категорії «розвиток підприємства» пропонується додати такі ознаки: за збалансованістю (стійкий, нестійкий); за типовістю змін (традиційний, інноваційний); за врахуванням стану зовнішнього середовища (гнучкий, негнучкий); за значенням (позитивний, негативний); за рівнем ефективності (ефективний, неефективний) та гармонійності (гармонійний, негармонійний) [63, с. 192].

Не можемо залишити поза увагою і наступний науковий підхід, відповідно до якого пропонуються наступні класичні типи розвитку за критерієм технологічного способу виробництва:

доіндустріальний, який характеризується активним впливом на економічні процеси екологічного, географічного, демографічного і трудового факторів;

індустріальний, який опирається на трудовий, технічний фактор і фактор капіталу з урахуванням ролі попереднього;

постіндустріальний, якому властиве використання таких специфічних факторів, як інформаційний, інтелектуальний [11, с. 6].

Детально ознайомившись з класифікаційними ознаками розкриття сутності категорії «розвиток підприємства», при побудові механізму управління ним варто визначитися з типом або способом, що буде покладено в основу такого розвитку, відповідно до наведених ознак (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Огляд наявних способів розвитку та його характерних особливостей
реалізації в управлінні підприємством**

Спосіб розвитку	Рівень та характерні особливості реалізації
Організаційний розвиток	Не використовується у зв'язку з відсутністю досвіду
«6 сигма»	Не використовується через низьку популяризацію переваг вказаного способу, відсутність практики застосування, значних витрат на впровадження інформаційного супроводу
Формування правил поведінки персоналу	Майже не використовується через низький рівень інформованості сучасного вітчизняного менеджменту, низький рівень соціальної відповідальності бізнесу
Сегментація споживачів підприємства	Використовується через економічну привабливість різних споживачів у більшості сегментів ринку, зростання конкуренції, забезпечення необхідною інформацією щодо сегментації споживачів
Створення ключових компетенцій	Майже не використовується у зв'язку з низькою популяризацією переваг такого способу, відсутністю досвіду застосування, недостатньою зрілістю сучасного українського менеджменту
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	Майже не використовується у зв'язку з відсутністю досвіду застосування, інтересу до його визнання та відповідних методик
Аутсорсинг	Використовується великими підприємствами або в структурі холдингів для хеджування ризиків, зосередження операцій у

	межах одного підприємства й для забезпечення отримання додаткових вигод
Бенчмаркінг	Майже не використовується через недоступність інформації для порівняння, відсутність досвіду підприємств-еталонів для порівняння й внесення цільових змін до діяльності підприємства, небажання підприємств співпрацювати
Операції цільового злиття-поглинання	Широко використовується для нарощення обсягів контрольованих активів, які є наслідком недосконалого українського законодавства й слабого захисту прав власності. Для отримання додаткових можливостей та компетенцій підприємством майже не використовується
Формування системи стосунків із клієнтами	Використовується для обслуговування значної кількості клієнтів за умов відсутності можливості отримання конкурентних переваг за рахунок інших джерел (торгівля традиційним товаром за умов зменшення норми прибутковості через значну конкуренцію). Широкому поширенню перешкоджає висока вартість CRM-систем, необхідність її адаптації та налагодження під умови конкретного підприємства
Програми управління змінами	Широко використовуються під час реструктуризації, технічного переоснащення або консолідації активів
Інтеграція ланцюжка поставок	Використовується у діяльності великих інтегрованих бізнес-структурах у якості інструменту координації діяльності та фінансових потоків у межах єдиної інтегрованої бізнес-структури
Тотальне управління якістю	Використовується слабо через відсутність загальної культури якості, відсутність досвідченого персоналу, небажання нести значних витрат на впровадження інформаційного супроводу
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	Використовується слабо через низький рівень можливості до використання вітчизняними підприємствами, наявність ознак олігархічної монополістичної економіки (великі інтегровані бізнес-структури, конкуруючи між собою, не зацікавлені у формуванні стратегічних альянсів, крім домовленостей про розподіл ринків та сфер впливу, крім того, відсутня зацікавленість в альянсах із невеликими підприємствами)
Організація управління за операціями та процесами	Використовується слабо через низький рівень популяризації нового інструментарію, низький рівень поширення зарубіжних напрацювань, відсутність умов для застосування, значні витрати на використання
Реінжиніринг бізнес-процесів	Використовується на підприємствах із сучасним менеджментом через привабливість розробок з реінжинірингу, можливість формування відповідної підтримки на основі використання діджиталізації процесів управління й широкі можливості, які надає цей спосіб
Внутрішні корпоративні проекти	Використовується, оскільки часто саме внутрішні корпоративні проекти в умовах обмеженості власних коштів стають дієвим способом розвитку підприємства, що за умов порівняно незначних ризиків (у разі впровадження пілотних проектів) дозволяє апробувати зміни на підприємстві

Агломерація образу майбутнього	Використовується слабо, переважно за формою, ніж за сутністю або змістом через відсутність умов та передумов застосування
Управління знаннями	Використовується переважно на великих підприємствах з прогресивним управлінням і складною структурою, які, з одного боку, мають наявні значні кошти на впровадження та використання такого способу розвитку, а, з іншого боку, потребують його реалізації та зорієнтовані на отримання суттєвого ефекту від такого впровадження
Впровадження системи «Бережливе виробництво»	Використовується слабо через потребу у значних витратах, відсутність досвіду застосування та методичного забезпечення
Франчайзинг	Використовується переважно в галузі громадського харчування. Власники відомих торговельних мереж готові розповсюджувати мережу підприємств під єдиною торговельною маркою. В інших галузях широкого розповсюдження не отримав

Джерело: [50, с. 77-78].

Для аргументації використання запропонованих наявних способів розвитку, його характерних особливостей реалізації в управлінні розвитком підприємства, наведемо наступні аргументи:

особливості стратегії розвитку підприємства;

напрями та завдання розвитку відповідно до затвердженої стратегії;

планування динаміки позитивних змін у досягненні стратегії розвитку підприємства;

ідентифікація способу, що максимально сприятиме виконанню стратегії розвитку;

мінімізація витрат на реалізацію обраного способу;

наявність альтернативних варіантів для реалізації обраного способу;

наявність потенціалу, в тому числі ресурсного, для розвитку підприємства;

стадія життєвого циклу підприємства та його ринкова ніша.

Детально дослідивши наявні способи розвитку, його характерні особливості використання при побудові механізму управління розвитком підприємства, звернемо увагу на умови їх використання (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Умови впровадження існуючих способів розвитку в управлінні підприємством

Спосіб розвитку	Умови впровадження
Організаційний розвиток	Підприємство розглядається як система з тісними взаємозв'язками з постійними процесами поліпшення, дослідження впливу факторів, стимуляторів та нейтралізація впливу дестимуляторів, залученість персоналу до політик підприємства, наявність показників успіху та критеріїв їх досягнення на основі використання соціотехнічних підходів
«6 сигма»	Високий рівень підготовки та відповідності кадрів, єдність команди, потужний інформаційний супровід, моделювання процесів діяльності та управління змінами (відхиленнями)
Формування правил поведінки персоналу	Ідентифікація персоналу як ключового чинника у досягненні успіху в розвитку підприємства. Сприяння розвитку персоналу та визнання його інтересів, гармонізація та збалансованість інтересів персоналу з індикаторами розвитку підприємства загалом. Наявність політики з управління розвитком персоналу
Сегментація споживачів підприємства	Високий рівень кадрового потенціалу підприємства, інформаційний супровід всіх бізнес-процесів, кластеризація споживачів підприємства відповідно до їх потреб, накопичення та аналіз інформації щодо їх задоволення
Створення ключових компетенцій	Наявність у персоналу відповідних компетенцій, що відповідають корпоративній політиці підприємства, сформована організаційна культура, відповідна кваліфікація персоналу, інформаційний супровід
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	Відповідний рівень підготовки персоналу підприємства, інформаційний супровід
Аутсорсинг	Ідентифікація процесів, що можна віддати на аутсорсинг, розвиненість ринку аутсорсингових послуг, компетентність аутсорсерів, економічна доцільність аутсорсингу, збереження економічної безпеки підприємства при отриманні послуг аутсорсингу
Бенчмаркінг	Ідентифікація підприємств-лідерів, доступність до інформації про їх діяльність. Доступність до еталонних показників для проведення порівняння. Методичний та інформаційний супровід при використанні бенчмаркінгу
Операції цільового злиття-поглинання	Доцільність та обґрунтування вибору підприємств для проведення операцій цільового злиття-поглинання, ідентифікація інвестиційної привабливості об'єкта, рівень розвитку ринку цінних паперів, наявність вільних ресурсів для проведення операцій з цільового злиття-поглинання

Формування системи стосунків із клієнтами	Наявність значної кількості споживачів, функціонування стійкої клієнтоорієнтованої системи, спрямованої на задоволення потреб споживача, відповідна організаційна культура та розроблена система мотивації персоналу, відповідний інформаційний та програмний супровід
Програми управління змінами	Наявна організаційна культура, потужна сучасна команда, яка успішно впроваджує зміни та долає опір змінам, інформаційний супровід, забезпеченість фінансовими ресурсами для реалізації змін
Інтеграція ланцюжка постачань	Домінування учасника ланцюжка постачань та делегування повноважень управління ланцюжком постачань, насадження іншим учасникам ланцюжка постачань вигідних умов, координація спільної діяльності, наявність відповідного інформаційного супроводу та підтримки
Тотальне управління якістю	Наявність обґрунтованої корпоративної культури, інформаційний супровід, мотивація персоналу всіх рівнів на досягнення цілей розвитку
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	Ідентифікація ключових компетенцій, можливість укладання стратегічного альянсу, толерантність та відкритість інших учасників ринку до укладання стратегічних альянсів, розуміння і бачення економічної доцільності напрямів поліпшення діяльності підприємства, компетентна сучасна управлінська команда
Організація управління за операціями та процесами	Наявність високого рівня кваліфікація у персоналу підприємства, спеціалізовані інформаційні системи підтримки та прийняття управлінських рішень, наявність систем накопичення й аналізу інформації в розрізі процесів і операцій
Реінжиніринг бізнес-процесів	Наявність відповідної кваліфікації у персоналу, що дозволяє успішно проводити реконфігурацію процесів підприємства, інформаційний супровід реконфігурування процесів, компетентна сучасна управлінська команда, яка може в умовах обмежених ресурсів опановувати нові процеси, поєднувати різні види діяльності й поточні завдання
Внутрішні корпоративні проекти	Наявність вільних коштів для інвестицій у внутрішні проекти із суттєвим рівнем ризику, вичерпаність або виснаженість інших джерел отримання конкурентних переваг та формування або удосконалення ключових критеріїв успіху підприємства, сучасний менеджмент
Агломерація образу майбутнього	Наявність і дотримання корпоративної культури, спрямованість на розвиток творчості, узгодження інтересів персоналу підприємства, достатній рівень визнання цінностей команди та спільне бачення розвитку, інформаційний супровід, моніторинг досягнення цілей

Управління знаннями	Ідентифікація знань як ключового чинника розвитку як персоналу, так і підприємства загалом, побудова корпоративної культури на основі знань як основної цінності. Розробка та впровадження системи управління знаннями. Наявність творчої атмосфери, стимулювання креативності, постійне підвищення кваліфікації. Реалізація програми управління талантами
Впровадження системи «Бережливе виробництво»	Використання інструментів та систем «Бережливого виробництва». Розподіл процесів, на ті, що створюють цінність, і ті, що її не створюють; мінімізація втрат у процесах. Бережливе виробництво є основною цінністю корпоративної культури, підтримка відповідних компетенцій щодо впровадження «Бережливого виробництва». Високий рівень кваліфікації персоналу для успішного використання інструментів «Бережливого виробництва»
Франчайзинг	Наявність відомої торговельної марки, можливість забезпечити рекламну, інформаційну та організаційну підтримку франчайзі, наявність налагодженої системи бізнесу, яку можна копіювати, наявність попиту на франчайзинг з боку потенційних франчайзі. Для франчайзі можливість покращення діяльності, розвиток менеджменту, якісна та повна інформаційна підтримка з боку франчайзера, наявність потенційних франчайзерів у сегменті ринку

Джерело: [50, с.79-80].

Пропонуємо поєднати способи розвитку підприємства з умовами їх впровадження з метою визначення рівня впливу на ефективність механізму управління (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Кореляція між рушійними силами розвитку та способом досягнення такого розвитку в управлінні підприємством

Спосіб розвитку	Рушійні сили розвитку							
	Протиріччя	Зміни у зовнішньому середовищі	Прагнення до уникнення дисбалансу	Інновація	Циклічність	Мобільність	Кризи	Інтенсивність
Організаційний розвиток	-	+++	-	++	-	+++	-	висока
«6 сигма»	+	+++	-	++	-	+	+	висока
Формування правил поведінки персоналу	++	-	++	-	-	+	+	середня

Сегментація споживачів підприємства	+	-	++	-	-	+	+	середня
Створення ключових компетенцій	+	+++	-	++	+	+	-	висока
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	-	++	+	+	-	-	-	низька
Аутсорсинг	+	+	-	-	-	-	+	низька
Бенчмаркінг	-	++	-	++	-	++	-	середня
Операції цільового злиття - поглинання	-	++	-	+	-	++	-	середня
Формування системи стосунків із клієнтами	-	++	-	++	-	++	-	середня
Програми управління змінами	+++	+++	-	++	-	+	-	висока
Інтеграція ланцюжка постачань	++	++	+	-	-	-	-	середня
Тотальне управління якістю	+	++	-	++	++	+	-	висока
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	++	-	++	+	++	+	+	висока
Організація управління за операціями та процесами	-	+	++	+	-	-	-	низька
Реінжиніринг бізнес-процесів	+	+++	-	++	-	+	-	середня
Внутрішні корпоративні проекти	+	++	++	+	-	+	-	середня
Агломерація образу майбутньому	++	++	-	-	-	++	+	середня
Управління знаннями	-	-	+	++	-	-	-	низька
Впровадження системи «Бережливе виробництво»	-	++	++	-	-	-	-	низька
Франчайзинг	-	-	-	++	++	-	+	середня
Загальний вплив	середня	висока	середня	висока	низька	середня	низька	

Джерело: [50, с.82].

Позначки: - вплив відсутній;
 + вплив незначний;
 ++ вплив відчутний;
 +++ вплив вирішальний.

Таким чином, значна когорта науковців, по-перше, визначає проблематику управління розвитком підприємства як актуальну й таку, що

потребує систематичної та системної уваги з боку вчених, фахівців, практиків, керівних та інших зацікавлених стейкхолдерів. По-друге, основним ідентифікатором розвитку підприємства є однозначно зміни. По-третє, розвиток підприємства сприймається як позитивний процес. Наведено значна кількість класифікаційних підходів до визначення категорії «розвиток підприємства». Опрацювання наукових праць надало можливість виокремити основні, з точки зору актуальності, підходи щодо розуміння сутності розвитку підприємства, який визначається через сукупність змін чи їх характер, стан чи результат змін або загалом як процес. Виявлено використання яких способів сприяють ефективності управління розвитком підприємства в умовах вітчизняної економіки, доведено їх повну аргументацію, запропоновано умови використання виявлених способів розвитку підприємства та ідентифіковано вплив рушійних сил розвитку підприємства на вибір такого способу розвитку.

1.2 Обґрунтування індикаторів економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни

Руйнівною силою економічного прогресу будь-якої країни виступають військові дії та зростання гібридних загроз територіальній цілісності й економічній незалежності країни в умовах світових глобальних викликів. Військові дії невпинно руйнують економіку та соціальні об'єкти, погіршують умови життя населення та спричиняють тяжкі наслідки для соціального та економічного розвитку її територій. Власне, Україна сьогодні і перебуває в такому стані через військову агресію з боку російської федерації. Тому особливої актуальності проблема обґрунтування індикаторів стабільності, в тому числі економічних, для розвитку національної економіки загалом та підприємств зокрема набуває, в першу чергу, в Україні, всі сфери якої, в тому

числі і економіка, переживають війну. Тому саме стан війни, що в якому перебуває Україна за збереження національної безпеки, суверенітету, власної території, мови, культури та власної демократії, висовує серйозні вимоги до ідентифікації таких індикаторів економічної стабільності, що сприяли б ефективному управлінню розвитком підприємства в цих надзвичайно складних умовах [5, 6, 7, 16, 28, 33, 34, 41, 45, 62, 64, **Error! Reference source not found.**68, 70**Error! Reference source not found.**]. У зв'язку з цим, виявлення та обґрунтування індикаторів економічної стабільності для ефективного управління розвитком підприємства в умовах війни є загальнонаціональним комплексом заходів, спрямованих на постійне і стабільне збереження економіки держави на основі механізму протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Потреба в збереженні та розвитку державності, соціально-економічного потенціалу суспільства, управлінні бізнес-процесами на рівні господарюючих одиниць вимагають обґрунтування відповідних індикаторів (граничних значень) і показників економічної стабільності на макро і мікро-рівнях. Якісні та кількісні параметри в основі відповідних індикаторів стабільності характеризують межі економічної системи, вихід за які приводить систему в стан дисгармонії, що загрожує національно-державним інтересам країни [34, 39, 41, 47, 48, 69]. Тому розробка та обґрунтування індикаторів є надзвичайно важливим завданням в управлінні й діагностиці стану економічної стабільності системи та відкриває перспективи поліпшення виявленого рівня стану на основі розроблених відповідних програм.

Тому метою даного етапу дослідження є визначення принципів побудови системи індикаторів і показників економічної стабільності для управління розвитком підприємства в умовах війни, дослідження існуючих методик оцінки рівня такої стабільності, виявлення їх переваг й недоліків.

У контексті даного дослідження доцільно виділити основні принципи, на яких базується обґрунтування індикаторів економічної стабільності для управління розвитком підприємства в умовах війни:

індикатори економічної стабільності для розвитку підприємства є складною суперечливою соціо-економічною системою, що складається із розмаїття властивостей та форм їх прояву, тому її ідентифікація може бути здійснена за допомогою системи показників;

вказана система показників повинна задовольнити всі якісні характеристики на основі їх взаємодоповнення;

у систему показників економічної стабільності для розвитку підприємства слід включити нормативи, які б характеризували соціально-економічний рівень розвитку підприємства;

окремої уваги вимагає інституційне забезпечення економічної стабільності для ефективного управління розвитком підприємства.

Проблема обґрунтування індикаторів економічної стабільності для управління розвитком підприємства в умовах війни не є вирішеною і потребує детального опису як у закордонній, так і у вітчизняній науковій літературі. При обґрунтуванні індикаторів економічної стабільності для управління розвитком підприємства в умовах війни слід подолати наступні виклики, пов'язані:

з наявністю складних причинно-наслідкових залежностей в економіці через війну;

з відсутністю єдиного підходу у виділенні як критеріїв, так і показників економічної стабільності загалом та особливо в умовах війни;

з потребою у поєднанні статичної фіксації стану розвитку економічного явища з його динамікою;

з відсутністю індикаторів та показників оцінки ризиків, що є неминучими у звичайному стані розвитку системи та особливо відчутними у стані війни.

Обґрунтування індикаторів та показників економічної стабільності для управління розвитком підприємства в умовах війни повинна ґрунтуватися на методології реалізації такого важливого процесу (рисунк 1.2).

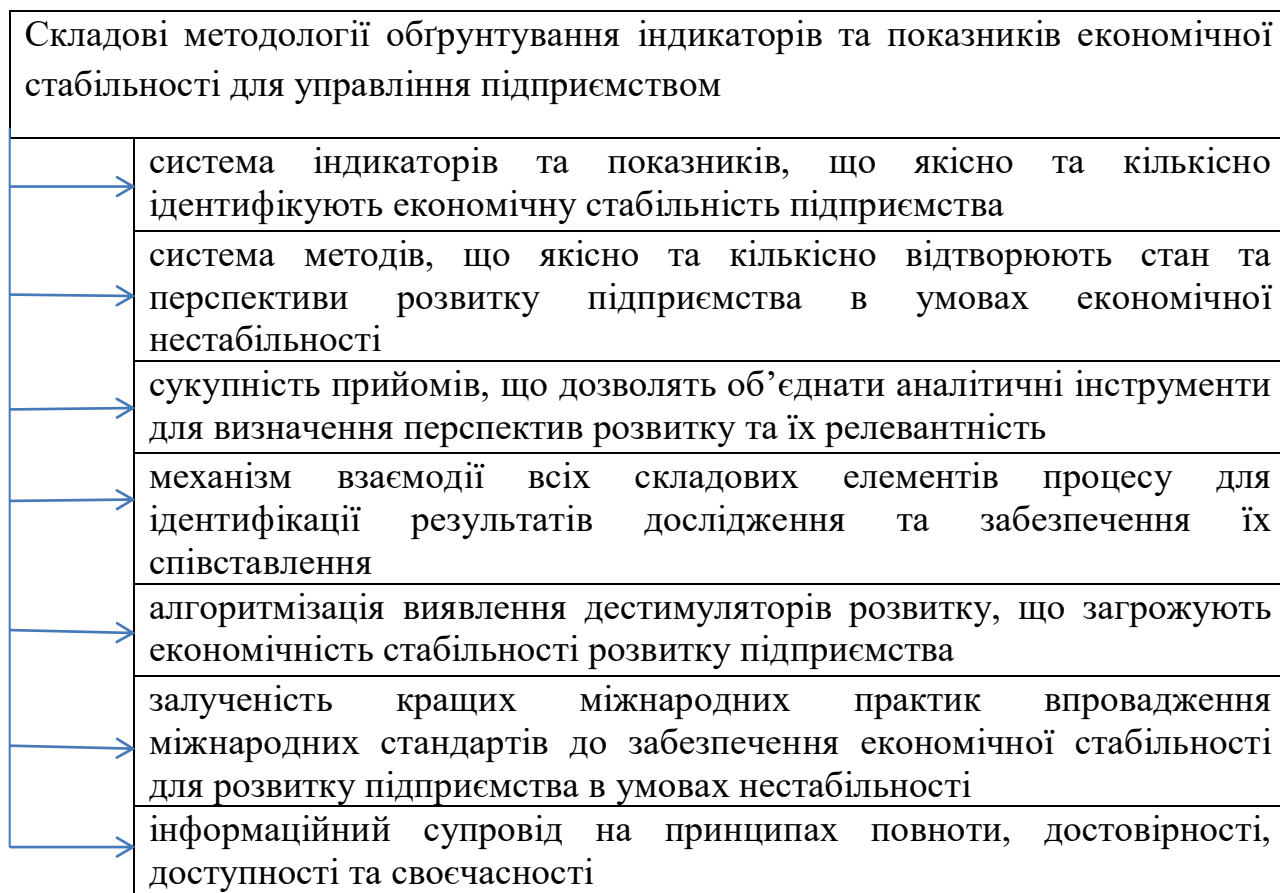


Рис. 1.2. Складові методології обґрунтування індикаторів та показників економічної стабільності для управління підприємством

Джерело: складено автором.

Таким чином, обґрунтування індикаторів економічної стабільності для управління розвитком підприємства в умовах війни є процесом досягнення цілей сталого розвитку на основі попередження виникнення критичних ситуацій. Такий процес управління розвитком підприємства ґрунтується на розробці відповідних політик, спрямованих на нейтралізацію негативних впливів зовнішнього середовища, результативне функціонування і планування діяльності підприємства. Тому, описана методологія

обґрунтування індикаторів економічної стабільності в управлінні розвитком підприємства в умовах війни є значимою і актуальною [66, с. 376-380].

В науковій літературі відзначають посилення дії чинників, що сприяють системно-структурним деформаціям та перешкоджають соціально-економічному розвитку бізнесу та країни загалом, серед яких висока тінізація та монополізація економіки та її окремих секторів; корупція та існуючі бюрократично-адміністративні перепони, рейдерство, низький рівень захисту права власності; виведення капіталу за межі країни; нераціональна галузева структура економіки та експорту, низька конкурентоспроможність; високий рівень державного боргу та боргової залежності країни; значний рівень прихованого безробіття й проблема якісних робочих місць та масштабна зовнішня трудова міграція [2, 8]. Все це посилюється наявністю та розвитком негативних соціально-економічних наслідків та проблем сталого розвитку бізнесу та країни загалом, серед яких зменшення обсягів ВРП та ВВП; скорочення промислового потенціалу; обмеження експортних можливостей; зменшення обсягів виробництва та реалізації інноваційної продукції, скорочення чисельності інноваційно активних суб'єктів бізнесу; звуження внутрішнього ринку; послаблення інвестиційного потенціалу та зниження рівня інвестування; втрата частини інтелектуально-кадрового капіталу та сировинного ресурсу; погіршення ефективності функціонування енергетичної системи країни; зростання бідності [2].

Проте, функціонування підприємства та його життєздатність оцінюється системою індикаторів. Індикатор стабільності розвитку підприємства – це показник, що дозволяє оцінювати стан або динаміку економічної, соціальної, екологічної або іншої складової системи. Застосування індикаторів здійснюється з метою оцінки стану або динаміки розвитку підприємства на основі дослідження його складових, прогнозування такого розвитку та прийняття рішення у напрямі поліпшення їх впливу або синергії таких впливів. У зв'язку з відсутністю обґрунтованих кількісних та

якісних критеріїв, що дозволяють повною мірою вимірювати або однозначно оцінювати рівень стабільності розвитку підприємства, пропонуємо застосовувати систему індикаторів, що засвідчують такі аспекти розвитку, як економічні, соціальні й екологічні, та на їх основі утворення інтегральних, агрегованих індексів, що сприятимуть комплексній оцінці стабільності розвитку підприємства. Зазвичай інтегральні або агреговані індекси відображають чи то соціально-економічний чи то еколого-економічний чи соціально-екологічні вектори розвитку. При цьому важливим залишається той аспект, що засвідчує рівень вагомості впливу або значимості впливу на інтегральний індекс на основі максимальної об'єктивності.

Актуальним в обґрунтуванні індикаторів економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни є інноваційні інструменти, що сьогодні набувають широкого поширення у сучасному управлінні підприємством. Важливим у забезпеченні розвитку підприємства в умовах війни є наявність та динаміка поліпшення бізнес-процесів шляхом їх оцифрування та діджиталізації на основі інтеграції цифрових технологій у всі напрями діяльності для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності [65, с. 109]. Тоді щодо індикаторів, що визначають розвиток та конкурентоспроможність підприємств, є наявність та реалізація програм цифровізації, створення основ для розробки стратегій і рішень, спрямованих на розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання інновацій та залучення інвестицій, підтримки стартап-екосистем, використання штучного інтелекту, блокчейну і великих даних [44, 59]. Важливим напрямом у забезпеченні розвитку підприємства на сьогодні і його індикатором є активне впровадження інновацій у сферу управління ним, а саме використання штучного інтелекту як програмного або апаратного комплексу, здатного імітувати когнітивні функції людського мозку при вирішенні управлінських завдань [22, с. 102; 59, с. 66].

Все це є досить актуальним, зважаючи на складність в обґрунтуванні індикаторів та відповідних показників в управлінні розвитком підприємства, та життєво необхідним для забезпечення або збереження його економічної стабільності. В такому випадку векторами спрямування діяльності підприємства у напрямі економічної стабільності є:

вектор розвитку – як умова забезпечення сталого розвитку підприємства, проведення на ньому відповідних структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя його працівників та членів їх родин. Такий вектор спрямований на розвиток економічних стосунків на основі інновацій в них. Передбачатиме мікро- та макроекономічну стабільність, стійке зростання економіки, екологічність господарської діяльності, зацікавленість у створенні сприятливих умов для ведення такої діяльності та прозору податкову систему;

вектор безпеки – як умова забезпечення гарантій з боку держави для бізнесу й громадян та захищеність інвестицій й приватної власності. Такий вектор спрямований на забезпечення чесного і неупередженого правосуддя, очищення влади на всіх рівнях та реалізація дієвих механізмів протидії корупції. Включає безпеку життя та здоров'я працівників та членів їх родин, заснованих на ефективній медицині, захищеності соціально вразливих верств населення, безпечному стані довкілля і якісній питній воді, виробництві та реалізації безпечних харчових продуктів та промислових товарів;

вектор відповідальності – як умова забезпечення гарантій, що кожен суб'єкт господарювання незалежно від форми власності, підпорядкування та інших ознак будуватиме бізнес-стосунки на основі принципу соціальної відповідальності;

вектор гордості – як умова забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу та її суб'єктів. Передбачає створення належних умов праці, а, відповідно, і життя, та залучення найкращих світових спеціалістів різних галузей до розвитку [49].

Пропонуємо додати у зв'язку з війною:

вектор патріотизму – як умова забезпечення поваги до всього українського у форматі «виробляй українське, споживай українське, плати українцям, інвестуй в Україну» [9**Error! Reference source not found.**]. Передбачає філософію підтримки економіки України, розвитку українського бізнесу за допомогою як «державної кишені», так і «власної кишені» шляхом «спонсорування виробництва в Україні, щоб наші громадяни отримували зарплати, а підприємці розвивалися тут, в Україні» [9];

вектор перемоги – як умова забезпечення всім необхідним для перемоги, а саме єдність і згуртованість українського суспільства в країні та за її межами, збільшення озброєння та закриття всіх військових потреб, як власними силами, так і за рахунок поставок від партнерів, подолання корупції, підтримки світу та інше [58, с. 150-161].

Таким чином, теоретичні підходи до реалізації методології обґрунтування індикаторів та показників економічної стабільності розвитку підприємства включають систему підходів, заснованих на виявленні індикаторів та показників, методів, сукупності прийомів, механізмів взаємодії, алгоритмізації процесів, інформаційного супроводу, залученості кращих практик, інноваційних інструментів, визнанні ризиків. Запропоновано застосовування системи індикаторів, що засвідчують такі аспекти розвитку, як економічні, соціальні й екологічні та на їх основі утворення інтегральних, агрегованих індексів, що сприятимуть комплексній оцінці стабільності розвитку підприємства. Запропоновані вектори спрямування діяльності підприємства у напрямі економічної стабільності, серед яких вектор розвитку, вектор безпеки, вектор відповідальності, вектор гордості, вектор патріотизму та вектор перемоги.

1.3 Емпіричне дослідження критеріїв ефективної діяльності підприємства та її особливостей в умовах війни

Ефективність діяльності підприємства, без сумніву, є результатом його господарювання. При цьому, якщо мова йде про економічний ефект, то він є абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовому вимірі. Тоді як економічна ефективність є відносним показником, що надає змогу порівняти бажаний ефект з витратами, понесеними для одержання такого ефекту. Ефективність передбачає оцінювання отриманого результату підприємством, відповідність такого результату очікуванням, кількісну та якісну характеристику результату та рівень виконання поставлених завдань.

Для ідентифікації ймовірності забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка рівня такої ефективності. Оцінювання ефективності слід розпочинати із визначеністю з критеріями ефективної діяльності, в основу яких покладено співставлення таких процесів, як необхідність максимізації одержуваних результатів з потребою мінімізації витрат відповідно до мети діяльності підприємства. Такою метою діяльності може бути потреба у забезпеченні існування підприємства, диверсифікації, релокації бізнесу та отриманні інформаційної, логістичної або фінансової підтримки, стійкому зростанні або інші. Тому актуальним залишається завдання визначення критеріїв ефективної фінансової діяльності підприємства та її особливостей в умовах війни.

При оцінюванні ефективної діяльності підприємства важливо враховувати всі напрями й завдання його діяльності та вектори їх розвитку під впливом зовнішнього середовища. Відповідно напрями окреслюють стратегію розвитку підприємства, тому стратегічною метою є ефективність, що дорівнює отриманому ефекту від її досягнення в довготривалій перспективі, тоді коли завдання та їх вектор реалізації є тактикою. Тому тактична ефективність є відображенням отриманого ефекту від реалізації

певних заходів у короткотривалій перспективі [55]. Відповідно до цього, результати діяльності підприємства доцільно розглядати з позицій тактичного та стратегічного аспектів, що надасть змогу керівництву прийняти обґрунтоване рішення. Розглядаючи під діяльністю підприємства сукупність процесів поточного, тактичного та стратегічного функціонування, спрямованих на забезпечення максимально можливого та стабільного досягнення певних цілей. Для досягнення стратегічних цілей підприємства розробляються виробнича, маркетингова та фінансова стратегії підприємства, які повинні узгоджуватися між собою [55].

З рисунку 1.3 видно, що досягнення стратегічних цілей підприємства можливо при оцінці різних видів діяльності підприємства, що прямо впливають на його ефективність.

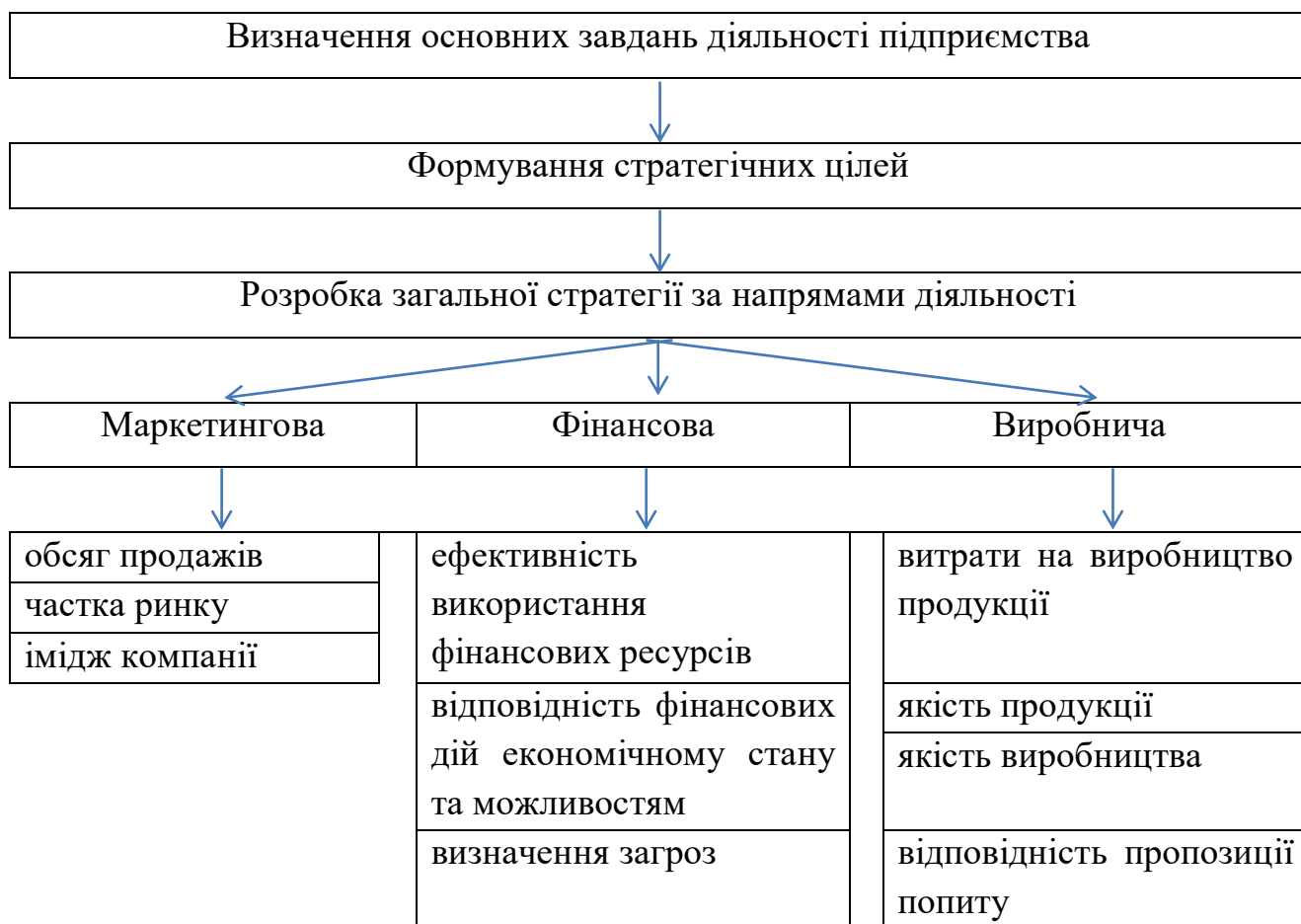


Рис. 1.3. Основні критерії оцінювання результатів діяльності підприємства

Джерело:[55].

Тому наступним кроком емпіричного дослідження критеріїв ефективної діяльності підприємства та її особливостей є розрахунок показників, що у відсотковому виразі характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності підприємства.

Їх особливістю є використання фінансового результату від окремого виду діяльності до оподаткування, що безпосередньо відображає ефективність, прибутковість (збитковість) процесу господарювання без урахування впливу відсоткової ставки податку на прибуток, що визначається особливостями існуючого податкового законодавства.

Методику розрахунку показників рентабельності діяльності підприємства наведемо в таблиці 1.5.

Отже, відносними показниками ефективності діяльності підприємства є те, що показники рентабельності характеризують загальний рівень прибутковості (віддачі) активів, власного капіталу, інвестицій за наслідками

Таблиця 1.5

Методика розрахунку показників рентабельності за видами діяльності підприємства

Вид діяльності	Алгоритм розрахунку показника		
	Рентабельність активів (FRA), %	Рентабельність власного капіталу (FRE), %	Рентабельність інвестицій (FRI), %
Основна діяльність	$FRA_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{од} = \frac{D_{од} - B_{од}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{од} = \frac{D_{од} - B_{од}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{од} = \frac{D_{од} - B_{од}}{\bar{I}} \times 100\%$

Інша операційна діяльність	$FRA_{\text{іод}} = \frac{\Phi P_{\text{іод}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{\text{іод}} = \frac{\Phi P_{\text{іод}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI_{\text{іод}} = \frac{\Phi P_{\text{іод}}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{\text{іод}} = \frac{D_{\text{іод}} - B_{\text{іод}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{\text{іод}} = \frac{D_{\text{іод}} - B_{\text{іод}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI_{\text{іод}} = \frac{D_{\text{іод}} - B_{\text{іод}}}{\bar{I}} \times 100\%$
Фінансова діяльність	$FRA_{\text{фд}} = \frac{\Phi P_{\text{фд}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{\text{фд}} = \frac{\Phi P_{\text{фд}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI_{\text{фд}} = \frac{\Phi P_{\text{фд}}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{\text{фд}} = \frac{D_{\text{фд}} - B_{\text{фд}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{\text{фд}} = \frac{D_{\text{фд}} - B_{\text{фд}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI_{\text{фд}} = \frac{D_{\text{фд}} - B_{\text{фд}}}{\bar{I}} \times 100\%$
Інвестиційна діяльність	$FRA_{\text{ід}} = \frac{\Phi P_{\text{ід}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{\text{ід}} = \frac{\Phi P_{\text{ід}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI_{\text{ід}} = \frac{\Phi P_{\text{ід}}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{\text{ід}} = \frac{D_{\text{ід}} - B_{\text{ід}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{\text{ід}} = \frac{D_{\text{ід}} - B_{\text{ід}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI_{\text{ід}} = \frac{D_{\text{ід}} - B_{\text{ід}}}{\bar{I}} \times 100\%$
Звичайна діяльність	$FRA = \frac{\Phi P_{\text{здп}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE = \frac{\Phi P_{\text{здп}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI = \frac{\Phi P_{\text{здп}}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA = \frac{D_{\text{зд}} - B_{\text{зд}}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE = \frac{D_{\text{зд}} - B_{\text{зд}}}{\overline{BK}} \times 100\%$	$FRI = \frac{D_{\text{зд}} - B_{\text{зд}}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{\text{од}} + FRA_{\text{іод}} + FRA_{\text{фд}} + FRA_{\text{ід}}$	$FRE_{\text{од}} + FRE_{\text{іод}} + FRE_{\text{фд}} + FRE_{\text{ід}}$	$FRI_{\text{од}} + FRI_{\text{іод}} + FRI_{\text{фд}} + FRI_{\text{ід}}$

Примітка. $\Phi P_{\text{од}}, \Phi P_{\text{іод}}, \Phi P_{\text{фд}}, \Phi P_{\text{ід}}, \Phi P_{\text{здп}}$ – фінансовий результат від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної, звичайної до оподаткування діяльності підприємства відповідно; D, B – доходи та витрати відповідного виду діяльності; $\bar{A}, \overline{BK}, \bar{I}$ – середня величина активів, власного капіталу, інвестицій відповідно.

Джерело: [37, с. 228].

всіх видів господарської діяльності та детально розкривають ефективність використання майна, власного та інвестованого капіталу за кожним видом діяльності підприємства окремо.

За результатами розрахунків показники ефективності діяльності підприємства можуть набувати як позитивного, так і негативного значення, що характеризує, відповідно, прибутковість або збитковість, а також рівень ефективності використання активів, власного капіталу та інвестицій за підсумками відповідного виду господарської діяльності підприємства.

Оцінка показників ефективності діяльності підприємства відбувається за показниками результативності використання активів (FRA) та

результативності використання власного капіталу (FRE) за наступним способом (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Оцінка показників рентабельності (збитковості) за видами діяльності підприємства

Рівень рентабельності (збитковості) активів та власного капіталу	Критерії показників рентабельності (збитковості), %	
	активів, FRA	власного капіталу, FRE
Високий	$FRA > 5$	$FRE > 10$
Середній	$0 < FRA < 5$	$0 < FRE < 10$
Низький	$FRA < -5$	$FRE < -7$
Кризовий	$FRA > -5$	$FRE > -7$

Джерело: [56, с. 229].

Відповідно до розрахованих показників рентабельності (збитковості) за різними видами діяльності підприємства визначається стан ефективності підприємства в цілому, відповідно до таких критеріїв (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Ідентифікація стану рентабельності (збитковості) за видами діяльності підприємства

Рівень показника	Стан рентабельності (збитковості) за видами господарської діяльності підприємства		Рівень показника
FRA, %			FRE, %
Високий $FRA > 5$	FRA, FRE Оптимальний стан FR	FRE	Високий $FRE > 10$
Середній $0 < FRA < 5$	FRA, FRE Середній стан FR	FRA Прогресивний стан FR	Середній $0 < FRE < 10$
Низький $FRA < -5$	FRA, FRE Низький стан FR	FRA	Низький $FRE < -7$
Кризовий $FRA > -5$	FRA, FRE Кризовий стан FR	FRE Загрозливий стан FR	Кризовий $FRE > -7$

Джерело:[56, с. 229].

В доповнення, відомо, що основною метою ведення будь-якої підприємницької діяльності підприємством є забезпечення його

прибутковості. Показники прибутковості (рентабельності) характеризують ефективність як видів діяльності, так і використання всіх видів ресурсів, що сприяють одержанню прибутку. Ефективність діяльності підприємства вимірюється за допомогою коефіцієнтів рентабельності, які засвідчують норму прибутку, досягнуту від обороту, використаних активів або власного капіталу. Крім цього, показники рентабельності використовуються для ідентифікації рівня ефективності управління ресурсами, задіяними в діяльності підприємства. Відзначаючи, що результатом діяльності підприємства є як прибуток чи збиток, результативність підприємства може бути оцінена як рентабельність або збитковість. Основними показниками рентабельності є: рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу [52]. В іншому фаховому виданні пропонується для оцінки рентабельності застосовувати крім рентабельності активів та рентабельності власного капіталу додати рентабельність інвестицій (таблиця 1.8).

Таким чином, результати дослідження підкреслюють, що ефективність фінансової діяльності підприємства є дієвим інструментом оцінки ефективності діяльності підприємства.

Використання наведеної методики розрахунку ефективності за видами діяльності підприємства в системі управління суб'єкта господарювання створить передумови для подальшого забезпечення: сталого зростання прибутковості, оптимальної мобілізації та реалізації потенціалу економічного розвитку, зростанню ринкової вартості останнього.

Таблиця 1.8

Основні показники рентабельності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
Рентабельність активів (Return on Assets, ROA)	$ROA = \frac{Net\ Profit}{Assets} \times 100\% = \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1300}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток <i>Assets</i> – активи підприємства

Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE)	$ROE = \frac{Net Profit}{Equity} \times 100\% = \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1495}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток <i>Equity</i> – власний капітал підприємства
Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI)	$ROI = \frac{Net Profit}{Invested Capital} = \frac{Net Profit}{Equity + Long term Debt}$ $= \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1495} + \text{код 1595}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток <i>Invested Capital</i> – інвестований капітал (власний капітал плюс довгострокові зобов'язання і забезпечення <i>Equity + Longterm Deb</i>)

Джерело: [61, с. 545].

Виходячи з того, що у забезпеченні ефективної діяльності підприємства окремі складові є надзвичайно важливими, доповнимо наукове дослідження розглядом показників, що їх забезпечують. В даному підході пропонується оцінювати ефективність фінансової діяльності як ефективність використання фінансових ресурсів, відповідність фінансових дій економічному стану підприємства та своєчасне визначення загроз. Пропонується виділяти такі показники ефективності фінансової діяльності, як рентабельність капіталу, внутрішній коефіцієнт ефективності, період повернення капітальних вкладень, точка беззбитковості, коефіцієнт концентрації власного капіталу підприємства (відношення власного капіталу та резервів до суми активів підприємства) [25, 43, 55**Error! Reference source not found.**].

В продовження, фінансову ефективність підприємства пропонується оцінювати за допомогою показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ефективності використання активів. Показники ліквідності розкривають спроможність фірми відповідати своїми поточними активами за наявні поточні (короткострокові) зобов'язання. Виходячи з того, що показники ліквідності підприємства є одним із особливо важливих напрямів аналізу діяльності підприємства, тому їх аналізу і приділяється значна увага, як науковцями, так і практиками. На практиці для оцінки фінансової ліквідності підприємства найчастіше використовують такі коефіцієнти: коефіцієнт поточної фінансової ліквідності, коефіцієнт підвищеної

фінансової ліквідності, коефіцієнт ліквідності грошових коштів, чистого оборотного капіталу [52]. Показники ліквідності тісно пов'язані з платоспроможністю, а це значить зі здатністю виконувати поточні зобов'язання за рахунок власних ресурсів підприємства. Зворотній показник платоспроможності вимірює рівень фінансового ризику, тобто залежність підприємства від позикових ресурсів. Рекомендованим є значення показника платоспроможності 0,5. Структуру показників ліквідності та фінансової стабільності підприємства можна спостерігати на рисунку 1.4 [3].

Показники фінансової стабільності та ліквідності			
Показники фінансової стабільності		Показники ліквідності	
→	коефіцієнт концентрації власного капіталу	→	коефіцієнт загальної ліквідності
→	коефіцієнт фінансової залежності	→	коефіцієнт поточної ліквідності
→	коефіцієнт маневреності власного капіталу	→	коефіцієнт абсолютної ліквідності
→	коефіцієнт структури довгострокових вкладень		
→	коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів		
→	коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів		
→	коефіцієнт структури залученого капіталу		

Рис. 1.4. Структура показників ліквідності та фінансової стабільності підприємства

Джерело: [3].

Не можна залишати поза увагою, негативні наслідки дефіциту фінансової ліквідності зобов'язують, оскільки врахування наявності чи відсутності поточних активів сприяють чи гальмують своєчасність погашення поточних зобов'язань, що суттєво впливає на забезпечення

ефективної діяльності підприємства [33, с. 8]. Оцінку ліквідності пропонується доповнювати аналізом чистого оборотного капіталу.

Позитивний чистий оборотний капітал є ліквідним резервом, що сприяє збереженню фінансової ліквідності підприємства, особливо у разі виникнення фінансових труднощів або несвоєчасної сплати. Нестача чистого оборотного капіталу свідчить про низьку залученість до обороту підприємства, що негативно впливає на забезпечення фінансової ліквідності та призводить до зниження валових доходів через її недостатній рівень. Ще одним додатковим критерієм ефективності фінансової діяльності підприємства є політика управління заборгованістю. Розуміючи, що заборгованість є не менш важливим і цілеспрямованим напрямом аналізу ефективності фінансової діяльності підприємства, її аналіз полягає в оцінці наявності власного капіталу, у можливостях залучення зовнішнього капіталу в діяльність підприємства, та рівень впливу складу й структури заборгованості на рентабельність діяльності. Коефіцієнти заборгованості ідентифікують джерела фінансування задіяних у діяльності активів. До показників, що відносяться до цієї групи, належать: коефіцієнт загальної заборгованості, коефіцієнт заборгованості власного капіталу, коефіцієнт золотого покриття першого ступеня, правило балансу [32, 52].

Додатковим інструментом ефективності діяльності підприємства є аналіз операційної ефективності, суть якого полягає в оцінці ефективності управління наявними ресурсами, що знаходяться у розпорядженні підприємства, а також в оцінці ефективності реалізованих господарських процесів, вимірюваним результатом яких є отримуваний дохід від реалізації [52]. До показників, що ідентифікують такий напрям дослідження, відносять: коефіцієнт фондівдачі, коефіцієнт продуктивності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності зобов'язань, коефіцієнт оборотності пасивів, цикл конверсії грошових коштів [52].

Підсумовуючи результати емпіричного дослідження критеріїв ефективної діяльності підприємства та її особливостей в умовах війни, важливо зазначити, що всі показники, критерії, досягнення, вектори не можливі без організаційної культури, заснованої на кадровому потенціалі та ідентифікованих цінностях, що пронизують усю діяльність підприємства. В умовах війни існуюча організаційна культура спрямована на посилення корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення безпековими умовами для працівників, їх соціальним, матеріальним та моральним заохоченням, посилення відчуття належності до команди, єдності колективу та розуміння, що всі працюють на єдину мету [62, с. 101].

Отже, таке емпіричне дослідження критеріїв ефективної діяльності підприємства може бути побудоване на відносно невеликій сукупності показників, що загалом полегшить і впорядковує процес оцінки загального становища підприємства. При цьому виникає потреба обрання найважливіших або найвлучніших показників, що використовуються у системному аналізі. Проте, на нашу думку, одночасне використання різних показників аналізу ефективності діяльності сприяє більш об'єктивному та комплексному оцінюванню ефективності діяльності підприємства загалом. Крім цього, обрання інструментів аналізу для оцінки ефективності діяльності підприємства сприяє відстеженню траєкторії розвитку та її вектору, як у часовому вимірі, так і у просторовому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КУЛИКІВСЬКЕ МОЛОКО» НА ОСНОВІ ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1 Загальна оцінка фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Куликівське молоко»

ПрАТ «Куликівське молоко» – це Приватне акціонерне товариство, яке має код ЄДРПОУ 05388983. Його повна назва згідно з YouControl, Опендатабот та Clarity Project – Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко». Товариство знаходиться за адресою: 16300, Україна, Чернігівська обл., Чернігівський район, селище Куликівка, вул. В'ячеслава Чорновола, 18-А [51].

Головною метою діяльності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» є створення натуральної та смачної молочної продукції щодня [51].

У таблиці 2.1 здійснено короткий опис підприємства.

Таблиця 2.1

Опис Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко»

Перелік	Опис
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КУЛИКІВСЬКЕ МОЛОКО» (код ЄДРПОУ 053889836)
Форма власності	Приватна
Юридична адреса	Україна, 16300, Чернігівська обл., Куликівський р-н, селище міського типу Куликівка, вул. Чорновола (колишня 8-го Березня), будинок 18-А
Фактичне місцезнаходження Телефон, факс, електронна адреса	Україна, 16300, Чернігівська обл., Куликівський р-н, селище міського типу Куликівка, вул. Чорновола (колишня 8-го Березня), будинок 18-А
Дата реєстрації підприємства, орган державної реєстрації,	19.02.1999 р., Куликівська районна державна адміністрація, 1 049 120 0000 000007

реєстраційний номер	
Дата фактичного початку діяльності	1999 р.
Наявність ліцензій або патентів (номер, ким і коли видані, строк дії)	1. Придбання; зберігання; використання; знищення прекурсорів (списку 2 таблиці IV) Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, строк дії з 21.04.2022 р. до 21.04.2027 р., видавник: Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. 2. Зберігання пального (виключно для потреб власного споживання чи промислової переробки), 25100414202000697, Державна податкова служба України, строк дії: з 06.10.2020 р. до 06.10.2025 р. 3. Зберігання пального (виключно для потреб власного споживання чи промислової переробки), 25110414202000624, Державна податкова служба України, строк дії: з 28.05.2020 р. до 28.05.2025 р.
Податкова адміністрація, в якій зареєстроване підприємство (адреса, контактний телефон)	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРНІГІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ
Кількість працівників	92
Основні види діяльності (фактичні) та їх питома вага в загальному обсязі виробництва/торгівлі за 2024 рік	КВЕД 10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру – 100%

Джерело: складено автором.

Новітня історія заводу бере свій початок 1999 року після заснування акціонерного товариства «Куликівське молоко». В жовтні 2000 року на підприємстві запускається оновлене виробництво сухого знежиреного молока та вершків, а в 2006 році вводиться в експлуатацію лінія з виробництва незбираного молока та цільномолочної продукції. Саме з цього моменту продукція під брендом «Куликівка» з'являється на прилавках магазинів та стає неодмінною складовою споживчого кошика тисяч мешканців Сіверського краю [51].

Про ефективність управління свідчить розширення в 2011 році асортименту продукції, що виробляється і поповнюється сирами твердими, а згодом і кисломолочними. На даний момент підприємство є одним з лідерів на ринку виробництва молочних продуктів, якість яких гарантована багаторічним досвідом та традиціями.

Виробничі потужності приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» розташовані в екологічно чистому регіоні Чернігівської області – на Куликівщині. В межах району та поблизу з ним немає підприємств важкої промисловості, а клімат та природний ландшафт є максимально сприятливими для отримання найякіснішого молока для подальшої переробки.

Основні виробничі потужності розташовані в селищі Куликівка. На них виробляється сухе знежирене молоко, вершкове масло, вершки, молоко питне та кисломолочна продукція. Додаткове виробництво знаходиться у селі Салтикова Дівиця Куликівського району. Тут виробляються тверді та кисломолочні сири [51].

Виготовлена виключно з високоякісної сировини, продукція ТМ «Куликівка» є поєднанням багаторічних традицій, майстерності професіоналів та найвищого рівня контролю на всіх стадіях виробництва. За понад 15 років продукція підприємства отримала довіру тисяч українців завдяки стабільній якості, неперевершеному смаку та 100% натуральності. Стабільна якість та натуральність кожного виду продукції – це те, що робить Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко» лідером ринку молочної продукції України.

ТМ «Куликівка» вже багато років є уособленням традицій, стабільної якості та смаку. За результатами діяльності у 1 півріччі 2016 року ПрАТ «Куликівське молоко» увійшло в ТОП-30 виробників молочної продукції в Україні за обсягами виробництва [51].

Основним видом діяльності є 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Форма власності: ПРИВАТНА. Юридичній особі ПрАТ «Куликівське молоко» присвоєно код ЄДРПОУ 05388983.

Статутний фонд юридичної особи ПрАТ «Куликівське молоко» становить 5 950 000,00 грн. Середньооблікова чисельність працюючих: 92 працівники.

ПрАТ «Куликівське молоко» складається з декількох активів, всі з яких розташовані в межах Чернігівської області, а саме:

1. Основний виробничий комплекс в смт. Куликівка. Тут виробляється молоко охолоджене, знежирене молоко, сухе знежирене молоко (СЗМ) та масло вершкове. Максимальна потужність заводу дозволяє приймати та переробляти до 120 тон молока на добу, з яких СЗМ до 11 тон на добу, масла вершкового до 7 тон на добу.

Складські приміщення дозволяють зберігати до 200 тон СЗМ, до 120 тон масла вершкового та 20 тон сирів напівтвердих.

2. Цех з виробництва сирів в с. Салтикова Дівиця Куликівського району. Тут виробляються сири напівтверді (Сметанковий, Гауда, Голландський, Вершковий, Мисливський та Традиції Сіверщини), сири м'які (Моццарелла і Сулугуні) та сири кисломолочні в різній упаковці. Максимальна потужність виробництва за добу складає до 3 тон сирів твердих, до 0,5 тон творогу кисломолочного та до 0,5 тон сирів м'яких. Складські приміщення дозволяють одночасно зберігати до 100 тон сирів напівтвердих та 10 тон сирів кисломолочних і м'яких.

3. Виробнича площадка в м. Корюківка, Корюківського району. Тут виробляється молоко охолоджене, знежирене молоко та масло вершкове. Максимальна потужність заводу дозволяє приймати та переробляти до 30 тон молока. Складські приміщення дозволяють зберігати одночасно до 20 тон масла вершкового. На сьогоднішній день виробнича площадка задіяна під приймання молока в північній частині Чернігівської області для подальшого перепродажу або відвантаження на основні виробничі потужності.

4. Молокоприймальний пункт в м. Сновськ, Сновського району. Дозволяє приймати до 30 тон молока на добу. На сьогоднішній день не функціонує за відсутності потреби [51].

До складу акціонерів Товариства входять чотири фізичні особи-громадяни України, а саме:

Ржавічев Ігор Вікторович (51,000000%);
 Дідур Наталія Анатоліївна (33,695630%);
 Дідур Арсен Володимирович (15,302689%);
 Дідур Анатолій Арсенович (частка 0,001680%).

Підприємство сертифіковане відповідно до вимог HACCP (ДСТУ ISO 22000 «Системи управління безпечністю харчових продуктів», ДСТУ EN ISO 9001 «Системи управління») та HALAL. Має всі необхідні реєстраційні документи для ведення своєї діяльності [51].

Аналізуючи ринок та конкурентів варто відзначити, що молочна галузь України залишається стратегічною, а питання харчової безпеки та розвитку переробної промисловості – одними з ключових пріоритетів державної економічної політики. Основними конкурентами на ринку вершкового масла є: Ічнянський завод сухого молока і масла, Лосинівський маслозавод та Буринський молокозавод. Попри високу конкуренцію, ТМ «Куликівка» зберігає стабільну частку ринку завдяки високій якості продукції, ефективній логістиці та гнучкій співпраці з партнерами. Наявність власної фасувальної лінії дозволяє реалізовувати продукцію з доданою вартістю, підвищуючи прибутковість у розрахунку на 1 кг готового продукту.

У таблиці 2.2 подано інформацію про ключові партнери підприємства.

Таблиця 2.2

**Ключові партнери Приватного акціонерного товариства «Куликівське
МОЛОКО»**

Назва покупця	Умови оплати	Сума поставки, тис.грн		Частка загальному обсязі покупок, %	Назва продукції/ сировини/ матеріалів	Термін співробітництва
		за 2023 рік	за 2024 рік			
АТ «Базис»	відстрочка платежу	7556,5	11317,2	4,7	молочна продукція	8 роки
ДУБНОМОЛОКО, ПрАТ	попередня оплата	3456,5	1103,2	0,5	молоко	2 роки
Золотоніський маслоробний комбінат, ТДВ	попередня оплата	14167,7	28879,7	12,1	молоко	5 років
МОЛОЧНА МАЙСТЕРНЯ, ТОВ	відстрочка платежу	7150,5	3575,5	1,5	молочна продукція	4 роки
Первомайський МКК, ТОВ	відстрочка платежу	38378,0	63171,8	26,6	молоко, послуги з переробки давальницької сировини	2 роки

Укркапітал Трейд, ТОВ	попередня оплата	12220,0	17835,4	7,5	сухе молоко	3 роки
Юрія, ПрАТ	відстрочка платежу	4977,7	8133,1	3,4	молоко	2 роки
Яготинський маслозавод, ТДВ	відстрочка платежу	1301,7	7985,3	3,4	молоко	5 років
Андрушівський маслосирзавод, ТОВ	попередня оплата	15881,6	0	0	молоко	1 рік
Інші		54729,0	96335,8	40,3		
Всього		159819	237338	100		

Джерело: складено автором.

Основними споживачами продукції є:

прямі продажі через власну дистрибуцію в м. Києві, м. Чернігові, Київській, Чернігівській та Сумській областях;

продажі через регіональних дистриб'юторів в Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій, Кіровоградській, Миколаївській, Одеській, Івано-Франківській та Львівській областях;

продажі через власні магазини в Куликівській громаді;

продаж на інші переробні заводи напряму або через трейдерів.

Проведемо аналіз основних показників, що характеризують склад, структури та динаміку активів й капіталу за 2022-2024 роки. З цією метою показники фінансової звітності згрупуємо у таблицях 2.3-2.4.

Таблиця 2.3

Склад, структура та динаміка активів й капіталу Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2023 роки

Статті балансу	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Усього активів(майна)	89308,00	100,00	91386,00	100,00	2078,00	0,00
2. Необоротні активи	6702,00	7,50	6233,00	6,82	-469,00	-0,68
3. Оборотні активи	82606,00	92,50	85153,00	93,18	2547,00	0,68
3.1. Запаси	76168,00	85,29	79583,00	87,08	3415,00	1,80
3.2. Грошові кошти і розрахунки	6402,00	7,17	5570,00	6,10	-832,00	-1,07
3.2.1. Кошти в розрахунках	6352,00	7,11	5522,00	6,04	-830,00	-1,07
3.2.2. Гроші та їх еквіваленти	50,00	0,06	48,00	0,05	-2,00	0,00
Витрати майбутніх періодів	36,00	0,04	0,00	0,00	-36,00	-0,04
Інші оборотні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Капітал разом	89308,00	100,00	91386,00	100,00	2078,00	0,00
2. Власний капітал	15257,00	17,08	18056,00	19,76	2799,00	2,67
2.1. Власний оборотний капітал	8555,00	9,58	11823,00	12,94	3268,00	3,36

3. Позиковий капітал	74051,00	82,92	73330,00	80,24	-721,00	-2,67
3.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2. Поточні зобов'язання і забезпечення	74051,00	82,92	73330,00	80,24	-721,00	-2,67
3.2.1. Короткострокові кредити банків	12495,00	13,99	10699,00	11,71	-1796,00	-2,28
3.2.2. Поточні зобов'язання	23383,00	26,18	19144,00	20,95	-4239,00	-5,23
3.2.3. Інші поточні зобов'язання	38173,00	42,74	43487,00	47,59	5314,00	4,84

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці свідчать, що активи Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2023 роки представлені наступною структурою:

оборотними активами, питома вага яких складає 93,18%;

необоротними активами, питома вага яких складає 6,82%.

У складі оборотних активів найбільша питома вага припадає на запаси, що складає 87,08%. Грошові кошти та кошти у розрахунках складають 6,10% загального обсягу активів товариства, в тому числі кошти в розрахунках – 6,04%, а гроші та їх еквіваленти – лише 0,05%. Оцінюючи структуру активів товариства, варто відзначити ефективність управління процесами інвестування капіталу у ліквідні активи.

Пасиви Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2023 роки представлені наступною структурою:

позиковим капіталом, питома вага якого складає 80,24%;

власним капіталом, питома вага складає 19,76%.

У складі позикового капіталу найбільшу питому вагу займають інші поточні зобов'язання (47,59%). Залученість кредиторської заборгованості до формування капіталу становить 20,95%, а короткострокових кредитів – 11,71%. З точки зору ефективності управління процесами формування та використання капіталу, відмітимо його ефективність, оскільки товариство уміло поєднує співвідношення між власними можливостями і залученими ресурсами та раціонально маневрує такою структурою та співвідношенням.

Щодо динаміки активів та капіталу Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2023 роки, то відмітимо позитивну динаміку до їх нарощення у сумі 2078,0 тис. грн. Така позитивна динаміка спостерігається у збільшенні:

активів (майна), що забезпечена за рахунок нарощення оборотних активів на 2547,0 тис. грн., в тому числі запасів – 3415,00 тис. грн.;

пасивів (капіталу), що забезпечена за рахунок різкого нарощення інших поточних зобов'язань на 5314,00 тис. грн.

При цьому позитивним в управлінні капіталом є погашення короткострокової заборгованості на 1796,00 тис. грн. та зменшення заборгованості перед кредиторами на 4239,00 тис. грн.

Наступним кроком є аналіз складу, структури та динаміки активів й капіталу Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2023-2024 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Склад, структура та динаміка активів й капіталу Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2023-2024 роки

Статті балансу	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Усього активів(майна)	91386,00	100,00	87922,00	100,00	-3464,00	0,00
2. Необоротні активи (разом за розділом 1)	6233,00	6,82	8626,00	9,81	2393,00	2,99
3. Оборотні активи	85153,00	93,18	79296,00	90,19	-5857,00	-2,99
3.1. Запаси	79583,00	87,08	65827,00	74,87	-13756,00	-12,21
3.2. Грошові кошти і розрахунки	5570,00	6,10	13469,00	15,32	7899,00	9,22
3.2.1. Кошти в розрахунках	5522,00	6,04	13394,00	15,23	7872,00	9,19
3.2.2. Гроші та їх еквіваленти	48,00	0,05	75,00	0,09	27,00	0,03
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Капітал разом	91386,00	100,00	87922,00	100,00	-3464,00	0,00
2. Власний капітал (всього за розділом 1)	18056,00	19,76	20318,00	23,11	2262,00	3,35
2.1. Власний оборотний капітал (1 р П-1рА+2рП)	11823,00	12,94	11692,00	13,30	-131,00	0,36
3. Позиковий капітал	73330,00	80,24	67604,00	76,89	-5726,00	-3,35
3.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2. Поточні зобов'язання і	73330,00	80,24	67604,00	76,89	-5726,00	-3,35

забезпечення						
3.2.1. Короткострокові кредити банків	10699,00	11,71	0,00	0,00	-10699,00	-11,71
3.2.2. Поточні зобов'язання	19144,00	20,95	32894,00	37,41	13750,00	16,46
3.2.3. Інші поточні зобов'язання	43487,00	47,59	34710,00	39,48	-8777,00	-8,11

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці свідчать, що активи Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2023-2024 роки представлені наступною структурою:

оборотними активами, питома вага яких складає 90,19%;

необоротними активами, питома вага яких складає 9,81%.

У складі оборотних активів найбільша питома вага належить запасам, що сягає 74,87%. Грошові кошти та кошти у розрахунках складають 15,32% загального обсягу активів товариства, в тому числі кошти в розрахунках – 15,23%, а гроші та їх еквіваленти – лише 0,09%. Вкладання капіталу товариства в оборотні активи, в тому числі в запаси, свідчить про ефективність управління процесами інвестування капіталу у ліквідні активи.

Пасиви Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2023 роки представлені наступною структурою:

позиковим капіталом, питома вага якого складає 76,89%;

власним капіталом, питома вага складає 23,11%.

У складі позикового капіталу найбільшу питому вагу займають інші поточні зобов'язання (39,48%). Залученість кредиторської заборгованості до формування капіталу становить 37,41%. Короткострокові кредити відсутні в обігу товариства. З точки зору ефективності управління процесами формування та використання капіталу, відмітимо його фінансову незалежність від банківських кредитів.

Щодо динаміки активів та капіталу Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2023-2024 роки, то відмітимо негативну динаміку до їх скорочення у сумі 3464,00 тис. грн. Негативна динаміка спостерігається у скороченні:

активів (майна), що забезпечена за рахунок зменшення оборотних активів на 5857,00 тис. грн., в тому числі запасів – на 13756,00 тис. грн.;

пасивів (капіталу), що забезпечена за рахунок зменшення обсягів позикового капіталу на 5726,00 тис. грн., як за рахунок погашення короткострокових банківських кредитів на 10699,00 тис. грн., так і інших поточних зобов'язань на 8777,00 тис. грн.

Загалом, при позитивній структурі активів та пасивів, варто відмітити загальне скорочення як капіталу, так і майна товариства, що свідчить про часткове скорочення обсягів діяльності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки загалом.

Наступним кроком є дослідження складу та динаміки доходів й витрат Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Склад та динаміка доходів й витрат Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки

Статті доходів та витрат	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2024 р. проти 2023 р.	2024 р. проти 2022 р.	2024 р. проти 2023 р.	2024 р. проти 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	140845,00	132761,00	197567,00	64806,00	56722,00	148,81	140,27
Інші операційні доходи	4186,00	12124,00	5623,00	-6501,00	1437,00	46,38	134,33
Інші фінансові доходи	14,00	1411,00	1129,00	-282,00	1115,00	80,01	8064,29
Разом доходи	145045,00	146296,00	204319,00	58023,00	59274,00	139,66	140,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	140272,00	132058,00	192097,00	60039,00	51825,00	145,46	136,95
Витрати на збут	3796,00	2149,00	2430,00	281,00	-1366,00	113,08	64,01
Інші операційні витрати	630,00	1575,00	875,00	-700,00	245,00	55,56	138,89
Інші витрати	0,00	704,00	0,00	-704,00	0,00	0,00	0,00
Втрати від участі в капіталі	0,00	20,00	0,00	-20,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	624,00	2026,00	907,00	-1119,00	283,00	44,77	145,35

Адміністративні витрати	4060,00	4965,00	5251,00	286,00	1191,00	105,76	129,33
Разом витрати	149382,00	143497,00	201560,00	58063,00	52178,00	140,46	134,93
Фінансовий результат до оподаткування	-4337,00	2799,00	2759,00	-40,00	7096,00	98,57	163,62
Податок на прибуток	0,00	503,00	497,00	-6,00	497,00	98,80	0,00
Чистий прибуток (збиток)	-4337,00	2296,00	2262,00	-34,00	6599,00	98,52	152,16

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці 2.5 свідчать про нарощення обсягів валових доходів товариством на 59274,00 тис. грн. або на 40,87%, порівнюючи 2024 рік проти 2022 року. Їх збільшення можна пояснити нарощенням:

чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 56722,00 тис. грн. або на 40,27%;

інших операційних доходів на 1437,00 тис. грн. або на 34,33%;

інших фінансових доходів 1115,00 тис. грн. або майже у 81 раз.

Нарощення обсягів валових доходів свідчить про нарощення обсягів реалізованої продукції, що, відповідно, впливає і на нарощення витрат товариства. Проте, варто відзначити, що валові витрати збільшилися не пропорційно доходам товариства, а дещо менше, зокрема на 52178,00 тис. грн. або на 34,93%. Нарощення валових витрат можна пояснити збільшенням:

собівартості готової продукції на 51825,00 тис. грн. або на 36,95%;

адміністративних витрат на 1191,00 тис. грн. або на 29,33%;

фінансових витрат на 283,00 тис. грн. або на 45,35%.

Такі складові, як інші витрати, інші операційні витрати й втрати від участі в капіталі зменшилися, відповідно, на 704,00 тис. грн., на 700,00 тис. грн. та на 20,00 тис. грн., що можна пояснити відповідною економією на підприємстві.

Фінансовий результат до оподаткування товариства становив 2759,00 тис. грн. у 2024 році проти збитків у розмірі 4337,00 тис. грн.,

отриманих у 2022 році. Тому темпи нарощення фінансового результату до оподаткування складають 63,62% проти 2022 року.

Приватним акціонерним товариством «Куликівське молоко» за 2024 рік було сплачено 497,00 тис. грн. податку на прибуток. Після чого обсяг чистого прибутку склав 2262,00 тис. грн., що на 6599,00 тис. грн. або на 52,16% більше від 2022 року.

Таким чином, Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко» є одним з лідерів на ринку виробництва молочних продуктів, якість яких гарантована багаторічним досвідом та традиціями. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко» розташоване в екологічно чистому регіоні Чернігівською області та виробляє готову продукцію з натуральної, смачної та якісної молочної продукції. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко» ефективно управляє своїми активами та капіталом, веде прибуткову діяльність, сплачує податки.

2.2 Оцінка стану управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі його ліквідності, платоспроможності, фінансової сталості та рентабельності

Платоспроможність є можливістю підприємства наявними грошовими ресурсами вчасно погасити взяті зобов'язання. Основними ознаками платоспроможності є наявність у достатньому обсязі коштів на поточному рахунку та відсутність простроченої кредиторської заборгованості. У процесі управління та ідентифікації його ефективності важливо вивчати поточну і перспективну платоспроможність. Поточна платоспроможність свідчить про поточний стан розрахунків на підприємстві та аналізується на основі даних про його фінансові потоки: приток грошових коштів має забезпечити покриття поточних зобов'язань господарюючого суб'єкта. При дослідженні

поточної платоспроможності порівнюються суми платіжних засобів підприємства з строковими зобов'язаннями. До платіжних засобів відносять грошові кошти, короткострокові цінні папери (вони можуть бути швидко реалізовані й перетворені в гроші) та частину дебіторської заборгованості щодо якої є впевненість у надходженні. Щодо строкових зобов'язань, то вони включають поточні пасиви, короткострокові кредити банків, кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, бюджету тощо.

Перевищення платіжних засобів над строковими зобов'язаннями свідчить про платоспроможність підприємства. Неплатоспроможність підприємства можна визначити і візуально (відсутність грошей на розрахунковому та інших рахунках в банку, наявність прострочених кредитів банку, позик, заборгованості фінансовим органам, тривале порушення термінів виплати заробітної плати тощо) [20, с. 238].

Динаміку показників платоспроможності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки наведемо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників платоспроможності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2024 р. проти 2023 р.	2023 р. проти 2022 р.
Коефіцієнт заборгованості	4,8536	4,0613	3,3273	-0,7340	-0,7923
Коефіцієнт фінансової залежності	0,8292	0,8024	0,7689	-0,0335	-0,0267
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,1708	0,1976	0,2311	0,0335	0,0267
Чиста заборгованість (нетто), тис. грн.	74001,0000	73282,0000	67529,0000	-5753,00	-719,00
Частка необоротних активів	0,0750	0,0682	0,0981	0,0299	-0,0068
Частка оборотних	0,0750	0,0682	0,9019	-0,0299	-0,0068

активів					
---------	--	--	--	--	--

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці 2.6 свідчать про низький рівень платоспроможності, на що вказує високе значення коефіцієнту заборгованості 3,32, коефіцієнту фінансової залежності 0,769, значні обсяги чистої заборгованості, що складають 67529 тис. грн. та низьке значення коефіцієнту фінансової залежності 0,231. Коефіцієнт фінансової заборгованості свідчить, що обсяги кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів у 3,33 рази перевищують власні джерела фінансування. Про фінансову залежність також свідчить і значення коефіцієнтів фінансової залежності та фінансової незалежності (автономії), що дорівнює відповідній пропорції 77% позикових джерел фінансування до 23% власних. Про поліпшення політики управління показниками платоспроможності свідчить позитивна динаміка наведених коефіцієнтів.

Щодо структури активів, то варто відзначити ефективне управління політикою інвестування капіталу в оборотні активи, їх питома вага складає понад 90%, коли питома вага необоротних активів лише 9,81%. При цьому також вартує відзначити позитивну динаміку і у структурі активів товариства.

Перспективна платоспроможність визначає можливість підприємства у майбутньому розрахуватися за своїми короткостроковими боргами і досліджується переважно за допомогою показників ліквідності. Саме від рівня ліквідності залежить як перспективна, так і поточна платоспроможність.

Отже, основою платоспроможності підприємства є його ліквідність. Іншими словами, ліквідність – це засіб підтримання платоспроможності. Ліквідність поточних активів є головним фактором, який визначає рівень ризику вкладень в оборотні активи. Рівень ліквідності оборотних активів і кожної її групи, визначається як відношення відповідної частки оборотних

активів до поточних зобов'язань. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів, які згруповані за рівнем їх ліквідності і розміщенні в порядку убутання їх ліквідності, із зобов'язаннями, які згруповані за строками їх погашення та розміщення у порядку зростання термінів.

Усі активи підприємства залежно від рівня їх ліквідності, тобто від здатності та швидкості перетворення в грошові кошти, можна умовно поділити на такі чотири групи:

перша група (A1) – найбільш ліквідні активи, такі як грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення (цінні папери);

друга група (A2) – активи, що швидко реалізуються. Це готова продукція, відвантажені товари і дебіторська заборгованість, платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати. Ліквідність таких активів різна і залежить від багатьох чинників: рівня кваліфікації фінансової служби, взаємовідносин підприємства з платниками та їх платоспроможності, умов надання кредитів покупцям, форм розрахунків та ряду інших факторів;

третя група (A3) – це активи, що повільно реалізуються. До них належать виробничі запаси і витрати. Ліквідність цієї групи залежить від своєчасності відвантаження продукції, швидкості й правильності оформлення банківських документів, швидкості платіжного документообігу в банку, від якості і попиту на продукцію, її конкурентоспроможності, платоспроможності покупців, форми розрахунків тощо;

четверта група (A4) – це активи, що важко реалізуються. До них відносять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові вкладення, незавершене будівництво.

Отже, перші три групи активів (A1, A2, A3) є більш ліквідними, ніж інше майно товариства.

Пасиви балансу залежно від рівня зростання строків погашення зобов'язань поділяються на чотири групи:

перша група (П1) – найбільш строкові зобов'язання (кредиторська заборгованість та кредити банку, термін повернення яких настав);

друга група (П2) – короткострокові пасиви (короткострокові кредити банку);

третя група (П3) – довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банків, позикові кошти та інші довгострокові пасиви);

четверта група (П4) – власний (акціонерний) капітал, що постійно є в розпорядженні підприємства.

Баланс вважають ліквідним, якщо виконуються наступні умови:

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4$$

Стан показників ліквідності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки наведемо у таблиці 2.7-2.9.

Таблиця 2.7

**Стан та структура активів Приватного акціонерного товариства
«Куликівське молоко» за рівнем ліквідності за 2022-2024 роки**

Активи	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення		
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	2024 р. проти 2023 р.	2023 р. проти 2022 р.	2024 р. проти 2022 р.
1. Найбільш ліквідні активи, A_1	50,00	0,06	48,00	0,05	75,00	0,09	156,25	96,00	25,00
2. Активи, що швидко реалізуються, A_2	6352,00	7,11	5522,00	6,04	13394,00	15,23	242,56	86,93	7042,00
3. Активи, що повільно реалізуються, A_3	76204,00	85,33	79583,00	87,08	65827,00	74,87	82,71	104,43	-
4. Активи, що важко реалізуються, A_4	6702,00	7,50	6233,00	6,82	8626,00	9,81	138,39	93,00	1924,00
Разом	89308,00	100,00	91386,00	100,00	87922,00	100,00	96,21	102,33	-1386,00

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці 2.7 свідчать про низький рівень ліквідності товариства, оскільки значна частина коштів авансована у активи, що повільно

реалізуються (74,87%), далі у активи, що швидко реалізуються, а це 15,23%, активів, що важко реалізуються (9,81%) та лише 0,09% активів, інвестовані у найбільш ліквідні активи. Така політика управління ліквідністю потребує коригування на ті ризики, що їх спричиняють. Позитивним в управлінні товариством є динаміка результатів господарювання, в нашому випадку в напрямі збереження його ліквідності.

Таблиця 2.8

**Стан та структура пасивів Приватного акціонерного товариства
«Куликівське молоко» за рівнем ліквідності за 2022-2024 роки**

Пасиви	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення		
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	2024 р. проти 2022 р.	2023 р. проти 2022 р.	2024 р. проти 2022 р.
Найбільш термінові пасиви, П ₁	61556,00	68,93	62631,00	68,53	67604,00	76,89	107,94	101,75	6048,00
Короткотермінові пасиви, П ₂	12495,00	13,99	10699,00	11,71	0,00	0,00	0,00	85,63	- 12495,00
Довготермінові пасиви, П ₃	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Стійкі пасиви, П ₄	15257,00	17,08	18056,00	19,76	20318,00	23,11	112,53	118,35	5061,00
Разом	89308,00	100,00	91386,00	100,00	87922,00	100,00	96,21	102,33	-1386,00

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці 2.8 свідчать, що капітал товариства представлений, в основному, найбільш терміновими пасивами (76,89%). На долю стійких пасивів приходить 23,11%. В динаміці позитивно характеризує систему управління товариством нарощення стійких пасивів та погашення короткострокових банківських кредитів.

Щодо політики дотримання умов збереження ліквідності Приватним акціонерним товариством «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки наведемо наступні дані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Дотримання умов збереження ліквідності Приватним акціонерним
товариством «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки**

Умови ліквідності	2022 рік	2023 рік	2024 рік
$A_1 \geq П_1$	-161,10	-3606,30	-3137,70
$A_2 \geq П_2$	6352,00	5522,00	13394,00
$A_3 \geq П_3$	76204,00	79583,00	65827,00
$A_4 \leq П_4$	-19193,80	-22146,50	-22746,60

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що баланс товариства не є абсолютно ліквідним, оскільки всі чотири умови ліквідності не дотримуються. Це засвідчує, що найбільш термінові зобов'язання не можуть бути покриті найбільш ліквідними активами. Проте, всі інші умови збереження ліквідності дотримуються, а це значить, що короткострокові пасиви можуть бути погашені за рахунок швидкореалізованих активів.

Аналіз загальних показників фінансової сталості здійснимо за допомогою даних таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Загальні показники фінансової сталості Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темпи зміни
Наявність власних оборотних коштів для фінансування запасів, тис. грн.	8555,00	11823,00	11692,00	3137,00
Наявність власних, довгострокових позичкових коштів для фінансування запасів, тис. грн.	8555,00	11823,00	11692,00	3137,00
Наявність власних, довгострокових і короткострокових позичкових коштів для фінансування запасів, тис. грн.	8555,00	11823,00	11692,00	3137,00
Запаси, тис. грн.	76168,00	79583,00	65827,00	-10341,00
Лишок(+), нестача(-) власних оборотних коштів в формуванні запасів, тис. грн.	-67613,00	-67760,00	-54135,00	13478,00
Лишок(+), нестача(-) власних, довгострокових позичкових коштів в формуванні запасів, тис. грн.	-67613,00	-67760,00	-54135,00	13478,00

Лишок(+), нестача(-) власних , довгострокових і короткострокових позичкових коштів в формуванні запасів, тис. грн.	-67613,00	-67760,00	-54135,00	13478,00
---	-----------	-----------	-----------	----------

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці 2.10 свідчать про недостатність власних оборотних активів у товариства для фінансування процесу формування запасів відповідно до потреби. Це узгоджено з попередніми висновками, де відзначалося, що капітал більшою мірою сформований за допомогою кредиторської заборгованості, і авансований у оборотні активи, в тому числі у запаси. Як зазначалося вище, спостерігається позитивна динаміка в підвищенні ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, результат чого спрямований на подолання нестачі у відповідному фінансуванні.

Аналіз показників рентабельності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки проведемо за допомогою даних таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники рентабельності Приватного акціонерного товариства
«Куликівське молоко» за 2022-2024 роки**

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення		
				2024 р. проти 2023 р.	2023 р. проти 2022 р.	2024 р. проти 2022 р.
Рентабельність майна	-1,21	1,14	1,45	0,31	2,35	2,66
Рентабельність поточних (оборотних) активів	-1,32	1,25	1,52	0,27	2,57	2,84
Рентабельність реалізації (виручки)	-3,08	2,11	1,14	-0,96	5,19	4,22
Рентабельність обороту	-2,99	1,91	1,11	-0,81	4,90	4,10
Валова рентабельність реалізації	-2,99	1,91	2,62	0,70	4,90	5,61
Операційна рентабельність реалізації	-3,09	2,12	1,18	-0,94	5,21	4,27
Рентабельність основних засобів	-14,59	13,17	34,28	21,11	27,76	48,87
Рентабельність сукупного капіталу	-1,21	1,14	1,45	0,31	2,35	2,66
Рентабельність власного капіталу	-6,75	2,71	1,69	-1,02	9,45	8,44
Рентабельність позикового капіталу	-1,54	1,98	10,33	8,36	3,51	11,87
Рентабельність власного оборотного капіталу	-9,22	3,78	1,90	-1,88	13,00	11,12
Рентабельність доходів	-2,99	1,91	1,11	-0,81	4,90	4,10

Рентабельність загальних витрат	-2,90	1,95	1,12	-0,83	4,85	4,03
Рентабельність собівартості	-3,09	2,12	1,18	-0,94	5,21	4,27

Джерело: складено та розраховано автором.

Дані таблиці 2.11 свідчать про досягнення товариством рентабельності у 2023 році проти 2022 року та її підвищення у 2024 році проти попередніх періодів. Підвищення рентабельності було досягнуто за рахунок отримання прибутку від всіх видів діяльності та ефективного управління окремими складовими бізнес-процесів. Нарощення відбулося за наступними показниками:

рентабельність майна зросла на 2,66 п.п., що складає 1,45 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -1,21 п.п.;

рентабельність поточних (оборотних) активів зросла на 2,84 п.п., що складає 1,52 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -1,32 п.п.;

рентабельність реалізації (виручки) зросла на 4,22 п.п., що складає 1,14 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -3,08 п.п.;

рентабельність обороту зросла на 4,10 п.п., що складає 1,11 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -2,99 п.п.;

валова рентабельність реалізації зросла на 5,61 п.п., що складає 2,62 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -2,99 п.п.;

операційна рентабельність реалізації зросла на 4,27 п.п., що складає 1,18 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -3,09 п.п.;

рентабельність основних засобів зросла на 48,87 п.п., що складає 34,28 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -14,59 п.п.;

рентабельність сукупного капіталу зросла на 2,66 п.п., що складає 1,45 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -1,21 п.п.;

рентабельність власного капіталу зросла на 8,44 п.п., що складає 1,69 п.п. станом на кінець звітного періоду проти збитковості -6,75 п.п.;

рентабельність позикового капіталу зросла на 11,87 п.п., що складає 10,33 п.п. станом на кінець звітної періоду проти збитковості -1,54 п.п.;

рентабельність власного оборотного капіталу зросла на 11,12 п.п., що складає 1,90 п.п. станом на кінець звітної періоду проти збитковості -9,22 п.п.;

рентабельність доходів зросла на 4,10 п.п., що складає 1,11 п.п. станом на кінець звітної періоду проти збитковості - 2,99 п.п.;

рентабельність загальних витрат зросла на 4,03 п.п., що складає 1,12 п.п. станом на кінець звітної періоду проти збитковості -2,90 п.п.;

рентабельність собівартості зросла на 4,27 п.п., що складає 1,18 п.п. станом на кінець звітної періоду проти збитковості -3,09 п.п.

Таким чином, баланс Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки не є абсолютно ліквідним, оскільки найбільш ліквідні активи підприємства не покривають найбільш термінові зобов'язання протягом аналізованого періоду, що пояснюється низькою питомою вагою найбільш ліквідних активів товариства. Основну частину в активах підприємства займають активи, що повільно реалізуються, а саме запаси. Проте, доцільно відмітити позитивну динаміку в управлінні фінансовими можливостями товариства, зокрема рентабельною діяльністю, що свідчить про ефективність господарської діяльності, покращення ліквідності і зменшення обсягів нестачі фінансування запасів, що, в свою чергу, свідчить про ефективність фінансової діяльності. Це дає можливість стверджувати про намагання товариства підтримувати своє фінансове становище та прагнення до його покращення в майбутні періоди.

2.3 Оцінка стану управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі комплексного показника його ефективності

Провівши детальний аналіз платоспроможності, ліквідності, фінансової сталості та рентабельності з метою оцінки стану розвитку підприємства на основі фінансових показників виникла потреба дати оцінку розвитку підприємства, згрупувавши всі показники результативності діяльності підприємства до одного інтегрального. Мова йде про всебічну оцінку стану управління розвитком підприємства на основі показників фінансової, господарської, інвестиційної діяльності (теоретичні підходи наведені у першому розділі роботи), об'єднавши їх до одного комплексного показника. При цьому мова йде про експертів, котрі зможуть максимально об'єктивно оцінити результативність діяльності Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки.

На нашу думку, таким методичним інструментом експертної оцінки може служити кваліметричний аналіз. В умовах воєнного стану підприємства молочної промисловості України стикаються з безпрецедентними викликами, що потребують швидкої адаптації, підвищення ефективності виробництва та оптимізації використання ресурсів. У таких умовах «кваліметрія», як інструмент кількісного оцінювання якості, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку підприємства, набуває особливої актуальності. Її застосування дозволяє об'єктивно визначати сильні та слабкі сторони виробництва, порівнювати результати різних господарських одиниць, формувати науково обґрунтовані управлінські рішення для стабілізації та розвитку галузі. Актуальність використання кваліметричних методів у дослідженні розвитку підприємств молочної промисловості підсилюється ще і необхідністю об'єктивної оцінки їхнього стану та потенціалу в умовах воєнних ризиків і нестабільності. Кваліметрія дає змогу здійснити комплексну оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність діяльності

підприємства, виявити резерви підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також забезпечити наукове підґрунтя для розроблення стратегій відновлення галузі після війни.

Результатами кваліметричного аналізу є кількісна оцінка якісних параметрів діяльності підприємства та обґрунтування індикаторів покращення стану господарювання. Такий науково-методичний підхід детально описаний у науковій літературі та сприяє реалізації наукових принципів кваліметрії як науки про вимірювання якості об'єктів дослідження на основі їх кількісних параметрів [17, 15, 40, 30, 42, 43, 24, 7].

У таблиці 2.12 узагальнено наукові підходи до ідентифікації ролі та значення кваліметрії в управлінні розвитком підприємства.

Таблиця 2.12

Наукові підходи до ідентифікації ролі та значення кваліметрії в управлінні розвитком підприємства на основі комплексного показника його ефективності

Джерело	Трактування ролі та значення
Енциклопедії сучасної України [12]	кваліметрія – науковий напрям, який вивчає методологію та проблематику комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об'єктів – предметів, явищ або процесів. Є складовою частиною квалітології – науки про якість. Об'єктом кваліметрії є дослідження принципів і методів оцінювання якості, предмет – сукупність властивостей
Вікіпедія [4]	кількісна оцінка (класифікація) процесів за допомогою шкали балів
Словник іншомовних слів Мельничука [57]	кваліметрія (від лат. <i>quails</i> – який за якістю та «...метрія») – наука про методи кількісної оцінки якості продукції. Її основні завдання: обґрунтування номенклатури показників якості, розробка методів визначення та оптимізації їх, принципів побудови узагальнених показників якості і обґрунтування умов використання їх в задачах стандартизації і управління якістю продукції
Зеленський Р. М. [17, с. 73]	технологія кваліметрії забезпечує вимірювання результатів, що фіксують прояв тієї чи іншої ознаки на певний момент часу
Педченко Н. С. [30, с. 49]	кваліметрія пов'язана з визначенням якості фінансового потенціалу на основі кількісного вираження одиничних показників якості (розкривають лише одну властивість), комплексних показників якості (визначають декілька властивостей) та інтегрального показника якості фінансового

	потенціалу (відображає ефект як співвідношення загального корисного доходу від формування і використання фінансового потенціалу до загальних витрат на його утримання)
Стрілець В. Ю. [40, с. 123]	кваліметрія спрямована на всебічну оцінку стану формування бюджетного потенціалу регіону, визначити можливості його покращення. Використовуючи результати кваліметрії, органи місцевої влади відповідного рівня мають реальну можливість приймати якісні рішення щодо більш ефективного управління бюджетом
Яковенко Т. І. [42, с. 123]	кваліметрія дозволила провести всебічну оцінку стану результативності організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі, однак дають змогу визначити його стан, зокрема, здатність бути використаним як для фінансового забезпечення поточних витрат, а й на реалізацію проєктів розвитку підприємств рекламної галузі

Джерело: складено автором за [4, 12, 17, 30, 40, 42, 57].

Взявши за основу наукові підходи до ідентифікації ролі та значення кваліметрії та адаптувавши їх до управління розвитком підприємства на основі комплексного показника його ефективності, запропонуємо такі основні завдання:

обґрунтовувати показники розвитку, що слугуватимуть основою для прорахунку комплексного показника;

побудувати факторно-критеріальну модель на основі обраних показників;

обрати групу експертів та провести анонімне опитування щодо значимості та вагомості обраних показників для розрахунку комплексного показника;

отримати комплексний (інтегральний) показник розвитку;

розробити дорожню карту напрямів забезпечення розвитку у перспективі.

Спираючись на класичну кваліметричну модель, пропонуємо застосувати факторно-критеріальну модель оцінювання стану управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі комплексного показника його ефективності. Розуміючи під управління

розвитком товариства комплексний феномен ефективної фінансово-господарської практики, пропонуємо його визначати на основі поєднання таких критеріїв результативності:

- критерій ефективності операційної діяльності;
- критерій ефективності фінансової діяльності;
- критерій якості готової продукції;
- критерій ефективності маркетингової діяльності;
- критерій ефективності системи управління.

Таким чином, опираючись на розуміння того, що управління розвитком товариства на основі комплексного показника його ефективності – це стійка властивість системи долати суперечності й сприяти розвитку на основі його ефективної діяльності, вираженої у показниках платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, якості готової продукції, наявності платоспроможного попиту.

Тому, реалізація кваліметричної моделі в нашому випадку буде спрямована на визначення здатності товариства забезпечувати розвиток, спираючись на достатні фінансові, матеріальні та кадрові ресурси, сприятливе зовнішнє середовище та застосовуючи інноваційні рішення (таблиця 2.13).

Комплексний показник оцінювання стану управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» (Р) визначається сумою факторів:

$$P = \sum_{i=1}^3 m_i F_i, \quad (2.1)$$

Таблиця 2.13

Критерії та показники (фактори) для побудови факторно-критеріальної кваліметричної моделі оцінювання стану управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі комплексного показника його ефективності

Критерії	Показники (фактори)
----------	---------------------

критерій ефективності операційної діяльності	наявність відповідного рівня автоматизації процесів виробництва
	рівень зносу основних засобів та питома вага введених в дію основних засобів
	динаміка обсягів випущеної продукції
	забезпеченість ресурсами
	динаміка рентабельності діяльності
критерій ефективності фінансової діяльності	наявність власного капіталу та його динаміка
	дотримання нормативних значень показників ліквідності
	дотримання нормативних значень показників платоспроможності
	динаміка залученості позикових ресурсів
критерій якості готової продукції	високий рівень якості продукції
	асортиментна політика
	цінова політика
	можливості виходу на новий ринок
	можливості випуску супутніх виробів
критерій ефективності маркетингової діяльності	товарна та асортиментна політика
	наявність системи стимулювання збуту
	дослідження платоспроможного попиту на продукцію
	перспективи освоєння нових ринків та випуску нової продукції
критерій ефективності системи управління	ефективність менеджменту
	наявність автоматизованих систем управління
	інтелектуальний потенціал
	рівень кваліфікації та якість праці
	система мотивації

Джерело: складено автором.

де $i = 1 \dots 3$ – кількість факторів, m_i – вагомість i -го фактору (визначається експертним методом, $m_i = 0 \dots 1$, з умовою нормування $\sum_{i=1}^3 m_i = 1$); F_i – i -ий фактор, що впливає на комплексний показник та визначається станом окремих його складових та їх взаємоузгодженістю. У свою чергу, кожен з факторів F_i характеризується сумою критеріїв, які мають відповідні коефіцієнти виявлення K_i :

$$F_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n K_i \quad (2.2)$$

З урахуванням таблиці 2.13 та формули 2.1 та формули 2.2 маємо:

$$P = m_1(K_1) + m_2(K_2) + m_3(K_3) + m_4(K_4) + m_5(K_5) + m_6(K_6). \quad (2.3)$$

Розробка факторно-критеріальної моделі оцінювання передбачає ідентифікацію експертами вагомості показника (фактора) шляхом їх ранжування. В якості експертів було обрано працівників Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко». Для оцінки показників (K) використаємо запропоновану авторами [30; 42; 40] шкалу:

$0 < K \leq 0,25$ – недостатній рівень;

$0,25 < K \leq 0,5$ – задовільний рівень;

$0,5 < K \leq 0,75$ – достатній рівень;

$0,75 < K \leq 1$ – високий рівень.

Значення комплексного показника полягає у можливості отримати інтегральну оцінку здатності забезпечити розвиток у поточній, короткостроковій та довгостроковій перспективі. Ця системність пов'язана з наступним:

кількісним відображенням одиничних показників, що характеризують лише індивідуальну властивість товариства забезпечувати розвиток;

комплексним відображенням інтегрального показника, що виражає властивість товариства зберігати розвиток у перспективі;

інтегральним відображенням стану розвитку товариства через загальний вплив ефектів індивідуальних показників.

За результатами отримано наступні ряди вагомостей та значущості показників (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок факторно-критеріальної кваліметричної моделі оцінювання стану управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі комплексного показника його ефективності

Критерії	Ранжування факторів за їх вагомістю	Показники (фактори)	Вагомість показника
критерій ефективності операційної діяльності	0,2	наявність відповідного рівня автоматизації процесів виробництва	0,75
		рівень зносу основних засобів та питома вага введених в дію основних засобів	
		динаміка обсягів випущеної продукції	
		забезпеченість ресурсами	
		динаміка рентабельності діяльності	
критерій ефективності фінансової діяльності	0,22	наявність власного капіталу та його динаміка	0,66
		дотримання нормативних значень показників ліквідності	
		дотримання нормативних значень показників платоспроможності	
		динаміка залученості позикових ресурсів	
критерій якості готової продукції	0,18	високий рівень якості продукції	0,88
		асортиментна політика	
		цінова політика	
		можливості виходу на новий ринок	
		можливості випуску супутніх виробів	
критерій ефективності маркетингової діяльності	0,15	товарна та асортиментна політика	0,54
		наявність системи стимулювання збуту	
		дослідження платоспроможного попиту на продукцію	
		перспективи освоєння нових ринків та випуску нової продукції	
критерій ефективності системи управління	0,25	ефективність менеджменту	0,49
		наявність автоматизованих систем управління	
		інтелектуальний потенціал	
		рівень кваліфікації та якість праці	
		система мотивації	
Комплексний показник оцінювання стану управління розвитком			0,656

Джерело: розраховано автором.

Апробована система критеріїв та показників (факторів) при побудові кваліметричної моделі оцінювання стану управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі комплексного показника його ефективності дозволила визначити рівень як достатній. Проте, такий рівень показника свідчить про те, що існуючий механізм управління товариством все ж характеризується недосконалістю і потребує покращень. Керівництво товариства має реальну можливість використовувати цю інформацію для прийняття якісних рішень щодо більш ефективного управління та підвищення їх рівня якості. Результати оцінювання не відображають сукупну величину стану розвитку, однак дають змогу визначити його стан, зокрема, здатність бути використаним не для фінансового забезпечення поточних витрат, а на реалізацію проектів розвитку у перспективі.

При розробці дорожньої карти для розвитку Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» вартує врахувати перспективи такого розвитку в умовах війни на основі забезпечення стійкої роботи й зростання доданої вартості (переробка + продукція з високою маржею), мінімізації виробничих ризиків через війну, підвищення енергоефективності і відповідності новим стандартам якості, створення резервних каналів збуту (локальні/експортні, B2B/B2C). Реалізація дорожньої карти пропонується в таких напрямках:

енергетичної стійкості – це наявність переносних генераторів, UPS для охолодження/лабораторій; пріоритизація енерговитрат (холодильні камери, пастеризація), можливості сонячної енергетики, використання енергії з резервних джерел, заявки на програми від ООН/UNIDO/ЄС для модернізації та «зеленої» трансформації, інтегрування відновлюваної енергетики (сонце/біогаз від відходів), енергоефективні компресори та теплообмінники, реконструкція/будівництво енергоефективних ліній, розширення потужностей переробки;

логістики – це мобільні холодильники/контейнери, використання різних перевізників, регіональних складських майданчиків, побудова диверсифікованих маршрутів логістики та складів у безпечніших регіонах;

контролю якості та відповідності – контроль за інвестиціями, використання кредитних ліній, грантів; різних джерел (місцевих банків, держпрограм, донорів), інвестиції у власні/контрактні ферми для стабільної якості молока або співпраця з кооперативами, комунікації про екологічні рішення, підтримка громад (робочі місця), участь у міжнародних проєктах відбудови;

оптимізації переробки – переналаштування виробничих ліній під продукти з вищою доданою вартістю (сироватка, тверді/напівтверді сири, порошок, дитяче харчування);

диверсифікації каналів продажу – розвиток локальних мереж, e-commerce, співпраця з гуманітарними/волонтерськими мережами для реалізації;

стабілізації сировинного постачання – договірні програми з фермерами (гарантована ціна/передоплата), мобільні точки прийому молока, ветеринарна підтримка;

цифровізації – система управління виробництвом, трекінг температур у реальному часі, цифрові плани харчової безпеки (НАССР);

експортної стратегії та сертифікації – отримання міжнародних сертифікатів (IFS, BRC) для доступу на європейські ринки; фокус на продукти з доданою вартістю;

ризиків та заходів з їхнього мінімізації – резервні генератори, план ротації продукти/переробки; логістичні перерви – мульти-склади, партнерства з локальними ТС, мобільні охолоджувальні контейнери; недостатня сировина (скорочення поголів'я) – довгострокові договори з фермерами, програми стимулювання, нарощування переробки з

низькоякісного молока у продукти; регуляторні зміни – оперативний моніторинг наказів Мінагрополітики, оновлення НАССР/сертифікацій.

Таким чином, оцінка стану управління розвитком підприємства на основі комплексного показника його ефективності за допомогою факторно-критеріальної кваліметричної моделі дозволило інтегрально оцінити стан розвитку Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» як достатній та розробити напрями дорожньої карти поліпшення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КУЛИКІВСЬКЕ МОЛОКО» НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Гармонізація управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі методу таксономії

Управління процесом розвитку підприємств підкреслює важливість реалізації порівняльного дослідження, сутність якого полягає у зіставленні даних про результати господарювання. Це дослідження потребує обробки значного масиву інформації, що дозволить комплексно охарактеризувати об'єкт дослідження та повною мірою окреслити перспективи подальшого його розвитку. Для вирішення цього завдання пропонується використати метод таксономії, що дозволить гармонізувати управління як системою, та спрямувати різновекторні підсистеми в напрямі розвитку шляхом об'єднання їх в єдиний інтегральний показник.

У таблиці 3.1 узагальнено наукові підходи до ідентифікації ролі та значення таксономії в поліпшенні управління розвитком підприємства.

Таблиця 3.1

Наукові підходи до ідентифікації ролі та значення таксономії в поліпшенні управління розвитком підприємства на основі комплексного показника

Джерело	Трактування ролі та значення
Вікіпедія [4]	таксономія – це ієрархічна класифікація інтересів підприємства, організації чи адміністрації, яка використовується для класифікації документів, цифрових активів та іншої інформації. Таксономії можуть охоплювати фактично будь-який тип фізичних або концептуальних об'єктів (продукти, процеси, галузі знань, людські групи тощо) на будь-якому рівні деталізації

Педченко Н. С. [35, с. 151]	таксономія (від грецької <i>τασσεῖν</i> – порядок, «розміщення» і <i>νόμος</i> – закон, наука) – це наука про правила упорядкування і класифікації
Сабліна Н. В. [53]	таксономія підкреслює наявність або відсутність однорідності у сукупності, що досліджується, визначає локальні згущення або розрідження і навіть вільні місця у сукупності «крапок-об'єктів»
Белай С. [1]	таксономія – підхід, що спеціально орієнтований на дослідження об'єктів, що характеризуються великою кількістю різнорідних параметрів
Осадча Ю. В. [26]	таксономія як синтетична величина врахує «вплив значень всіх індивідуальних показників»
Калишенко В. О. [19]	таксономія допоможе «згорнути» багатомірний статистичний матеріал ... у часі та просторі у єдину кількісну характеристику
Дугченко О. М. [10]	таксономія характеризує та ілюструє зміну значень показників, що формують синтетичний
Калашникова К. М. [18]	таксономія дозволить вирішити «проблему упорядкування багатомірних об'єктів або процесів щодо заданого нормативного вектора-еталона»
Педченко Н. С. [29, с. 17]	таксономія дозволить гармонізувати управління процесом формування потенціалу розвитку для підприємств та організацій споживчої кооперації на основі розрахунку інтегрального показника як агрегованого узагальнення значення багатьох ознак і визначеності у спрямованості впливу показників з метою його стимулювання або стримування

Джерело: складено автором за [1, 4, 10, 18, 19, 26, 29, 35, 53].

Крім цього, таксономія об'єднує всі показники, які поділяються на стимулятори, тобто ті, що позитивно впливають на значення інтегрального (таксономічного) показника розвитку, і на дестимулятори, ті, що негативно впливають на значення інтегрального (таксономічного) показника, тобто гальмують розвиток системи. Це дозволить в подальшому регулювати вектори розвитку через стимулювання позитивних впливів та нівелювання дії негативних – дестимуляторів.

Переваги застосування таксономічного аналізу для гармонізації управління розвитком підприємства відображені на рис. 3.1.

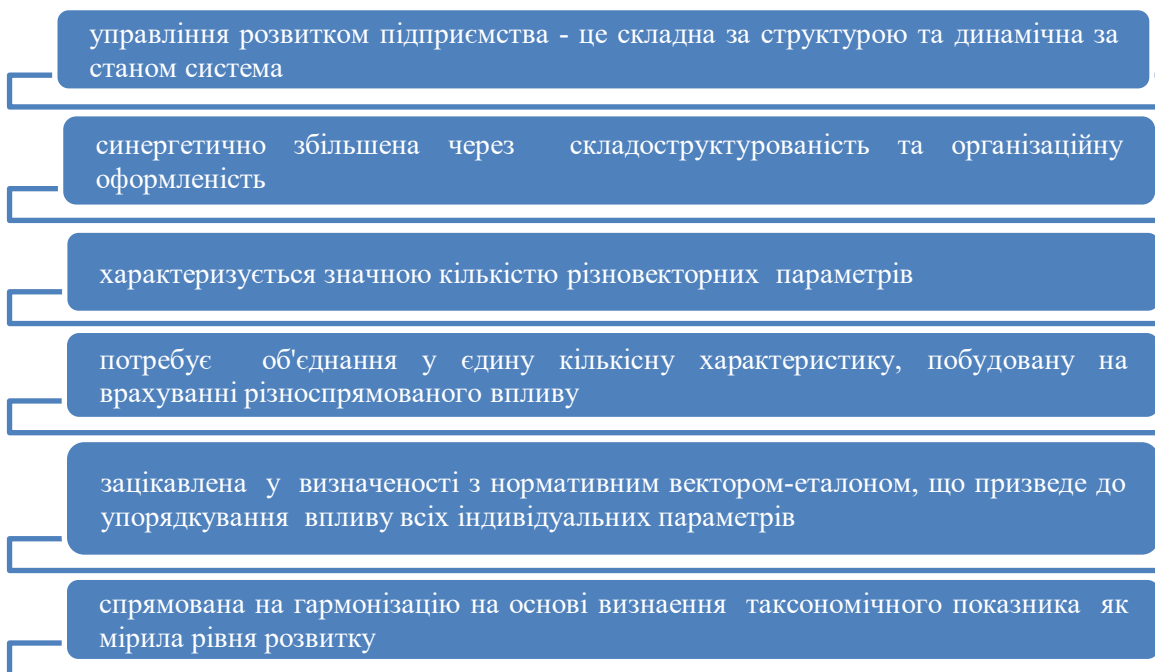


Рис. 3.1. Переваги застосування таксономічного аналізу для гармонізації управління розвитком підприємства

Джерело: [29, с. 12].

Алгоритм використання інтегрального (таксономічного) показника розвитку наведемо на рис. 3.2.

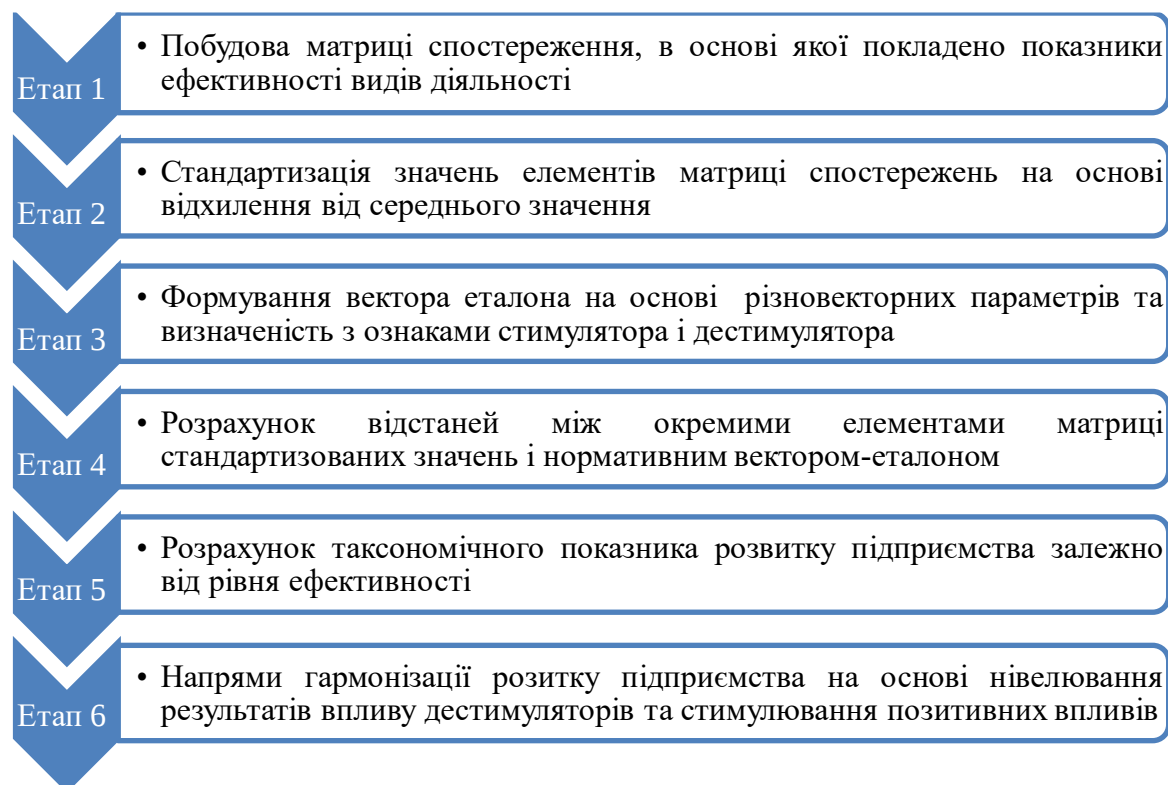


Рис. 3.2. Алгоритм розрахунку таксономічного показника оцінки розвитку підприємства

Джерело: [29, с. 13].

Складаємо матрицю спостережень (X_k), що візуалізована наступним чином:

$$X_k = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.1)$$

де i – порядковий номер періоду (від 1 до n);

j – показник, який характеризує стан відповідного об'єкту;

x_{ij} – значення показника j для періоду i (від 1 до m) [29, с. 13].

Для побудови матриці проведено відбір показників, котрі найбільш істотно впливають на рівень ефективності управління розвитком з метою гармонізації функціонування системи, і на їх основі буде розраховуватися інтегральний (таксономічний) показник.

Для отримання інтегрального (таксономічного) показника розвитку застосовується матриця даних або матриця, що складена з стандартизованих ознак. Така стандартизація дозволяє нівелювати вплив значення одиниці виміру, як вартісного, так і натурального його відображення. Вихідними даними для оцінки рівня розвитку в динаміці є показники ефективності за чотири роки (таблиця 3.1). Це дозволить отримати загальний тренд, що відображає стан ознак так і його динаміку.

Побудова таксономічного показника для оцінки рівня ефективності формування починається з формування матриці спостережень (X), яка представлена в наступному вигляді:

	15,01	84,99	7995,00	6,60	-5000,00	-2,00	4,48	-3,00
	17,08	82,92	8555,00	7,50	-4337,00	-2,99	4,85	3,09
X =	19,76	80,24	11823,00	6,82	2296,00	1,91	4,06	2,12
	23,11	76,89	11692,00	9,81	2262,00	1,11	3,33	1,18

Елементи даної матриці – це показники, що виражені у відносних одиницях виміру. Тому для проведення наступних розрахунків необхідна стандартизація, що дозволяє звести одиниці виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак. Це перетворення відбувається на наступною формулою:

$$Z_{ik} = \frac{x_{ik} - \bar{x}_k}{s_k}, \quad (3.2)$$

причому

$$\bar{x}_k = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w x_{ik}; \quad (3.3)$$

$$s_k = \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (x_{ik} - \bar{x}_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.4)$$

де $k = 1, 2, \dots, n$;

n – кількість ознак;

w – кількість одиниць;

x_{ik} – значення ознаки k для одиниці i ;

$\bar{x}_k$ – середнє арифметичне значення ознаки k ;

s_k – стандартне відхилення ознаки k ;

z_{ik} – стандартизоване значення ознаки k для одиниці i [29, с. 13].

Після проведення стандартизації ознак, матриця даних (Z) матиме наступний вигляд:

$$Z = \begin{pmatrix} -1,23 & 1,23 & -1,15 & -0,85 & -1,09 & -0,73 & 0,53 & -1,66 \\ -0,55 & 0,55 & -0,83 & -0,14 & -0,90 & -1,22 & 1,19 & 0,97 \\ 0,34 & -0,34 & 1,03 & -0,68 & 1,00 & 1,17 & -0,21 & 0,55 \\ 1,44 & -1,44 & 0,96 & 1,67 & 0,99 & 0,78 & -1,51 & 0,14 \end{pmatrix}$$

Побудова інтегрального (таксономічного) показника розвитку Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» полягає у визначенні елементів матриці спостережень та їх стандартизації, після чого проводиться диференціація ознак. При цьому всі ознаки поділяються на стимулятори та дестимулятори. Основою для поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень забезпечення розвитку. Ознаки, які здійснюють позитивний вплив (стимулювання) на загальний стан розвитку, називають стимуляторами, ознаки, що гальмують розвиток, називаються дестимуляторами. Поділ ознак на стимулятори та дестимулятори – є основою для побудови вектора-еталона і представляє точку P_0 з координатами:

$$z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n}.$$

При цьому дані координати визначаються за наступними формулами:

$$z_{0s} = \max z_{rs}, \text{ якщо } s \in I, \quad (3.5)$$

$$z_{0s} = \min z_{rs}, \text{ якщо } s \notin I \ (s = 1, \dots, n), \quad (3.6)$$

де I – множина стимуляторів;

z_{rs} – стандартизоване значення ознаки s для одиниці r [29, с. 13].

Таким чином, для Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» вектор-еталон має наступні координати:

$$P_0 = (1,44; -1,44; 1,03; -0,85; 1,00; 1,17; -1,51; 0,97)$$

Наступним етапом визначення таксономічного показника ефективності формування фінансового потенціалу є розрахунок відстані між окремими

спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном, для чого застосовується наступна формула:

$$c_{i0} = [\sum_{s=1}^n (z_{is} - z_{0s})^2]^{\frac{1}{2}} \quad (i = 1, \dots, w), \quad (3.7)$$

де w – кількість одиниць;

c_{i0} – відстань між точкою z_{is} та точкою вектора-еталона P_0 для одиниці i ;

z_{is} – стандартизоване значення ознаки s для одиниці i ;

z_{0s} – точка вектора-еталона P_0 для одиниці i [29, с. 13].

На основі поданої вище формули (3.7) нами були розраховані наступні значення c_{i0} для визначення рівня розвитку фінансового потенціалу підприємства:

$$c_{i02021} = 5,24;$$

$$c_{i02022} = 5,30;$$

$$c_{i02023} = 3,05;$$

$$c_{i02024} = 4,13.$$

Отримані відстані є вихідними величинами, що використовуються при розрахунку показника рівня ефективності або результативності (формули 3.8-3.11).

$$d_i = \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (3.8)$$

$$\text{де} \quad c_0 = \bar{c}_0 + 2S_0, \quad (3.9)$$

$$\bar{c}_0 = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w c_{i0}, \quad (3.10)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (c_{i0} - \bar{c}_0)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.11)$$

де w – кількість одиниць;

c_{i0} – відстань між точкою z_{is} та точкою вектора-еталона P_0 для одиниці i ;

$\bar{c}_0$ – середнє арифметичне значення c_{i0} ;

d_i – показник рівня розвитку [29, с. 13].

Показник рівня розвитку d_i характеризується тим, що він є величиною додатною і лише з ймовірністю, близькою до нуля, може виявитися більше одиниці. Трактуються він наступним чином: даний об'єкт знаходиться на вищому рівні розвитку за умови, коли значення таксономічного показника максимальне до нуля [29**Error! Reference source not found.**, с. 13].

На практиці, зазвичай, застосовують модифікований таксономічний показник, який розраховується за наступною формулою:

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (3.12)$$

де c_{i0} – відстань між точкою z_{is} та точкою вектора-еталона P_0 для одиниці i ;

d_i – модифікований показник рівня розвитку [29**Error! Reference source not found.**, с. 13].

Для Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» нами було розраховано наступні значення модифікованого показника рівня розвитку:

$$d_{i\ 2021} = 0,84;$$

$$d_{i\ 2022} = 0,84;$$

$$d_{i\ 2023} = 0,49;$$

$$d_{i\ 2024} = 0,66.$$

Після чого, отримуємо таксономічний показник за роками:

$$K_{i02021} = 0,16;$$

$$K_{i02022} = 0,16;$$

$$K_{i02023} = 0,51;$$

$$K_{i02024} = 0,34.$$

Інтерпретується таксономічний показник наступним чином: даний об'єкт дослідження тим більше розвинений, чим ближче показник рівня розвитку до одиниці. Побудований таким чином таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак досліджуваної групи.

Найважливішою його перевагою є те, що отриманий інтегральний показник є інтегральною ознакою, свідчить про напрям і масштаб зміни в процесах, що описуються довірливою сукупністю вихідних ознак.

На рис. 3.3 відображено динаміку інтегрального (таксономічного) показника розвитку Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2021-2024 рр.

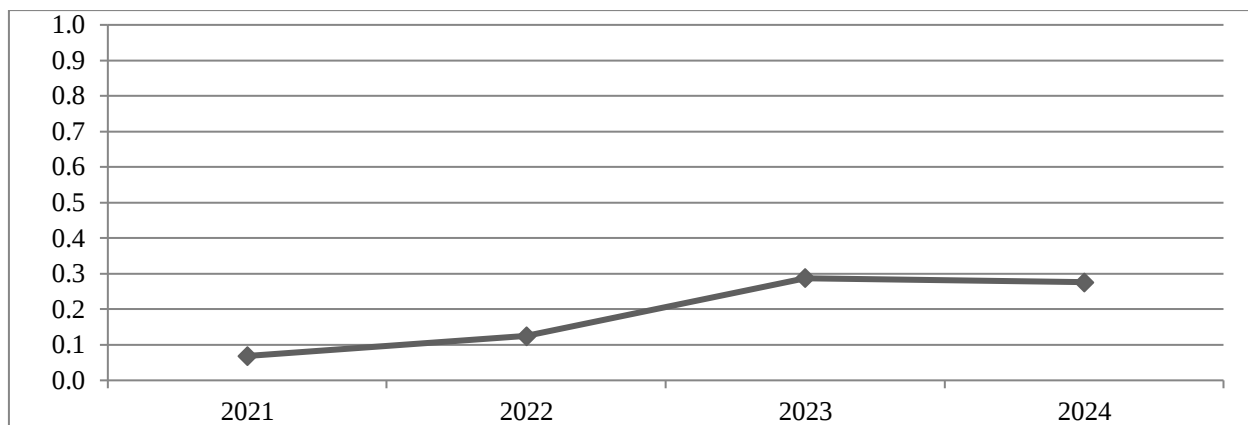


Рис. 3.3. Динаміка інтегрального (таксономічного) показника розвитку Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2021-2024 рр.

Джерело: складено та розраховано автором.

Підводячи підсумок, можна відмітити, що динаміка коефіцієнта таксономії для Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» є несталою протягом періоду, що досліджується і далекою до рекомендованого значення. Це свідчить про можливості для розвитку та нагальну потребу у розробці векторів, що стимулюватимуть розвиток у майбутньому та розробці заходів з нівелювання впливу дестимуляторів у поточному періоді. Загалом отриманий інтегральний (таксономічний) показник підтвердив висновки, отримані у другому розділі роботи, пов'язаних з дослідженнями результативності господарсько-фінансової діяльності, фінансової сталості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

3.2 Формування механізму векторних орієнтирів управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі системного підходу

Ефективне управління розвитком підприємства в умовах війни – це надзвичайно складне, але критично важливе завдання. У воєнний період бізнес стикається з безпрецедентними викликами: загрозами фізичному знищенню активів, порушенням логістики, зниженням попиту, нестачею кадрів, фінансовими ризиками тощо. Тому українські підприємства використовують всі можливі, а інколи і неможливі резерви, ресурси, можливості для забезпечення результативності господарювання – найважливішого чинника економічного зростання та розвитку підприємства. Для цього потрібно мати в наявності, або створити та або забезпечити функціонування системи управління розвитком підприємства як сукупності інструментів, методів, форм розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами формування, розподілу й використання можливостей, ресурсів, резервів для досягнення належного фінансового стану, забезпечення ліквідності і платоспроможності, прибутковості, збалансування грошових потоків з виручкою від реалізації й результативної діяльності підприємства. Від ефективності управління розвитком підприємства залежить його здатність досягти успіху на ринку. Правильно організована система управління є необхідним складником для успішної роботи підприємства в умовах війни.

Векторними орієнтирами управління розвитком для підприємств харчової промисловості в умовах війни є стратегічний процес, що вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Війна створює великий тиск на бізнес, тому важливо зосередитися на забезпеченні безпеки, оптимізації ресурсів та адаптації до змінюваних умов. Тому векторними орієнтирами управління розвитком підприємства на основі системного

підходу є такі, що наведені нижче (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Векторні орієнтири управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі системного підходу

Векторні орієнтири	Заходи реалізації
Оцінка поточного стану підприємства	- оцінка інфраструктури та логістики за допомогою аналізу наявної інфраструктури, наявності і доступності поставок сировини, логістичних маршрутів, стану виробничих потужностей - оцінка безпеки шляхом розробки планів для захисту виробничих об'єктів, персоналу та обладнання, врахування ризиків у разі бойових дій, евакуаційних планів - фінансова стабільність за допомогою аналізу фінансових ресурсів, грошових потоків, можливостей отримання кредитів або грантів для відновлення виробництва
Адаптація до нових умов (короткострокова стратегія)	- підвищення гнучкості поставок - розширення бази поставальників сировини (пошук альтернативних джерел постачання) - впровадження локалізації виробництва (якщо можливо) - оптимізація виробничих процесів (перехід на менш енергозатратні технології, зниження витрат на виробництво та логістику за рахунок оптимізації процесів, забезпечення безперервності виробництва) - розробка альтернативних поставальних ланцюгів для збереження виробництва - зміцнення відносин з ключовими поставальниками та клієнтами для мінімізації ризиків перебоїв у поставках
Підвищення стабільності підприємства (середньострокова стратегія)	- диверсифікація продукції шляхом розширення асортименту товарів для забезпечення сталого попиту, впровадження нових продуктів, які відповідають поточним умовам (наприклад, продукти, які легко транспортуються або не потребують складних умов зберігання) - залучення додаткових джерел фінансування у вигляді використання державних програм підтримки підприємств в умовах війни (кредити, гранти) - пошук нових партнерів або інвесторів для покриття потреб у капіталі - розвиток цифрових каналів продажу у вигляді створення та розвиток онлайн-

	платформ для продажу продукції, використання новітніх технологій для просування товарів (маркетинг у соціальних мережах, онлайн-реклама)
Інноваційний розвиток та оптимізація (довгострокова стратегія)	- впровадження роботизованих систем на виробництві для підвищення ефективності у формі використання сучасних технологій для покращення якості продукції та зниження виробничих витрат - забезпечення екологічної стійкості шляхом впровадження екологічно чистих технологій - перехід до сталого виробництва, зокрема у використанні енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій - підтримка інновацій у продуктах шляхом розробки нових продуктів, які відповідають запитам споживачів, здорові альтернативи або продукти з тривалим терміном зберігання - інвестиції в автоматизацію
Стратегія відновлення та розвитку постконфліктного періоду	- відновлення масштабів виробництва шляхом поступової реконструкції зруйнованих виробничих потужностей та інфраструктури, запуску нових виробничих ліній - підтримка команди з метою підвищення мотивації працівників, їх кваліфікації та навчання новим професіям - пошук нових ринків збуту у вигляді активної роботи з міжнародними партнерами для експорту продукції на нові ринки або створення партнерств з іншими підприємствами для спільного розвитку
Моніторинг і коригування плану	- регулярний аналіз результатів шляхом впровадження моніторингу та аналізу виконання стратегічного плану - коригування плану залежно від поточної ситуації на ринку та внутрішніх умов підприємства

Джерело: складено автором.

Метою векторних орієнтирів управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» у частині оцінки поточного стану є забезпечення діяльності підприємства оптимальним обсягом фінансових ресурсів, можливостей, резервів у кожний конкретний період часу відповідно до напрямів його розвитку, організація формування

необхідного рівня платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності та раціонального використання фінансових ресурсів, максимізація прибутку та забезпечення сталої ринкової вартості підприємства.

Відповідно, завданнями векторних орієнтирів ефективного управління розвитком підприємства в умовах війни є такі:

забезпечення безперервності діяльності (business continuity), що засновується на розробці та реалізації плану дій у надзвичайних ситуаціях; резервування ключових процесів, даних і логістичних каналів; розподіл ризиків (в тому числі, географічна диверсифікація виробництва);

управління ризиками, що включає ідентифікацію та оцінку воєнних, економічних, фінансових, політичних та кіберризиків; створення антикризових команд; впровадження сценарного планування;

адаптація бізнес-моделі, що ґрунтується на переорієнтації на нові ринки або продукти; оптимізація витрат і перехід до більш гнучких моделей (аутсорсинг, віддалена робота), впровадження цифрових технологій для зменшення залежності від фізичних ресурсів;

збереження людського капіталу як найголовнішого ресурсу країни шляхом запровадження гнучкого управління персоналом (ротації, підтримки мобілізованих, психологічної підтримки); інвестування в навчання та підвищення кваліфікації; створення безпечних умов праці;

забезпечення фінансової стабільності шляхом дотримання ліквідності, пошуку альтернативних джерел фінансування; ведення консервативної фінансової політики; активна робота з державними програмами підтримки бізнесу;

розробка та впровадження інновації у формі інвестування в технології, що підвищують автономність та ефективність; пошук нових напрямів розвитку (наприклад, зелена енергетика, ІТ, дронінг); підтримка партнерств та кооперацій з іншими підприємствами;

побудова ефективних комунікацій та репутаційний менеджмент на основі прозорості комунікації з працівниками, партнерами та клієнтами; участь у волонтерських або соціальних ініціативах; підтримка іміджу відповідального бізнесу;

взаємодія з державою та ЗСУ у форматі дотримання нормативно-правових вимог воєнного часу; співпраця з державними та військовими структурами; можлива участь у програмах держзамовлення або відбудови.

У зв'язку із сформованими завданнями зазначимо, що система управління розвитком підприємства повинна базуватися на принципах: важливості, повноти, оперативності, динамічності, достовірності, безперервності, циклічності, узгодженості з іншими економічними процесами підприємства та ефективності.

Потреба у поєднанні описаних складових вимагає розробки механізму векторних орієнтирів управління розвитком підприємства на основі системного підходу. Таким чином, механізм такого управління в умовах війни на основі системного підходу є сукупністю стратегічних, тактичних і оперативних рішень, що дозволяють забезпечити стійкість, адаптивність й поступальний розвиток підприємства, з урахуванням особливостей його господарської діяльності в кризових умовах, та включає:

1. Загальні засади механізму векторних орієнтирів управління розвитком в умовах війни, що повинні бути спрямовані на вирішення викликів, пов'язаних з порушенням логістики, втратами ресурсів (кадрових, матеріальних), нестабільністю ринку, загрозами фізичному знищенню активів, обмеженням доступу до фінансування, змінами в законодавстві та державному регулюванні.

2. Механізм управління, що має забезпечити гнучкість та швидку адаптацію; ефективну переорієнтацію видів діяльності; стале функціонування та поступове зростання навіть в умовах невизначеності.

3. Основні компоненти механізму векторних орієнтирів управління (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Основні компоненти механізму управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко»

Компоненти	Зміст
Аналіз середовища	Оцінка впливу війни на ринок, конкурентів, ланцюги постачання, попит
Діагностика видів діяльності	Визначення життєздатності кожного виду діяльності в умовах війни
Стратегічне планування	Перегляд місії, цілей, фокус на найбільш життєздатні напрями
Тактичне управління	Розробка антикризових заходів, гнучке бюджетування, зміна логістики
Оперативне управління	Управління щоденною діяльністю, ухвалення рішень в реальному часі
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка, мінімізація ризиків через резерви, диверсифікація
Контроль та зворотний зв'язок	Моніторинг ефективності заходів, коригування планів

Джерело: складено автором.

4. Управління розвитком на основі видів діяльності підприємства. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко», що має різні види діяльності (основну, допоміжну, інвестиційну тощо). В умовах війни кожна з них має специфіку управління:

основна діяльність – включає адаптацію технологічних процесів, виробництво продукції подвійного призначення, перенесення виробництва в безпечні регіони, цифровізація процесів, дистанційне обслуговування, онлайн-продажі, зміна цільового ринку, орієнтація на потреби армії або населення в тилу;

допоміжна діяльність – логістика та її оптимізація, використання альтернативних маршрутів, інсорсинг, аутсорсинг процесів, які неможливо забезпечити власними силами, створення запасів критичних ресурсів;

інвестиційна діяльність – переорієнтація інвестицій, інвестування у безпекові технології, енергонезалежність, ІТ-інфраструктуру, диверсифікація

активів;

інноваційна діяльність – розробка нових продуктів під воєнні потреби, пошук партнерів для R&D в Україні та за кордоном, залучення грантів і донорських коштів;

соціальна діяльність – підтримка працівників (евакуація, виплати, гнучкий графік), участь у волонтерських та гуманітарних ініціативах, формування позитивного іміджу в суспільстві;

5. Алгоритм реалізації механізму, що повинен враховувати оцінку впливу війни на всі види діяльності, визначати пріоритетні напрями розвитку, зберігати модернізацію структури управління (створення кризового штабу, нових департаментів), сприяти пошуку альтернативних джерел ресурсів (фінансів, персоналу, сировини), та залученню зовнішньої підтримки (державної, міжнародної, партнерської), стимулювати впровадження адаптивних стратегій (short-term survival + long-term development), включати системний моніторинг та коригування дій.

6. Очікувані результати від реалізації механізму, що сприяють збереженню життєздатних напрямів діяльності, оптимізації структури витрат, підвищенню гнучкості управління, виходу на нові ринки або адаптації продукту, залученню зовнішніх ресурсів та формуванню довгострокових конкурентних переваг після війни.

Таким чином, механізм векторних орієнтирів управління розвитком підприємства в умовах війни має бути на основі системного підходу, повинен бути адаптивним і заснованим на глибокому аналізі всіх видів діяльності. Його ефективність визначається здатністю підприємства швидко перебудовуватися, зберігати ресурси та використовувати кризу як поштовх для трансформації (рис. 3.4).

В основі механізму управління розвитком підприємства Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» покладені такі структурні елементи: управління прибутком, управління грошовими потоками,

управління ліквідністю та платоспроможністю, управління фінансовою спроможністю та управління фінансовою стійкістю підприємства, управління капіталом, управління майном, управління ризиком, управління репутацією, управління взаємодією, управління інноваціями.



Рис. 3.4. Особливості управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко»

Джерело: складено автором.

В основу системи управління розвитком товариства покладена концепція структури елементів (рис. 3.5).

Розвиток товариства досягається шляхом комплексного управління його ресурсами, процесами та структурою, що включає оптимізацію використання

ресурсів, впровадження ефективних бізнес-процесів та адаптацію організаційної структури до сучасних умов.



Рис. 3.5. Особливості управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі його структурних елементів

Джерело: складено автором.

Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості бізнесу (рис. 3.6).

На етапі визначення найкращого з альтернативних рішень і його прийняття, менеджер повинен проаналізувати можливі наслідки й ефекти кожного з альтернативних варіантів та обрати такий, що найбільше відповідає цілям і завданням підприємства в цілому. Найкращим механізмом реалізації прийнятого рішення є ретельне планування дій, навчання персоналу, формування позитивного ставлення до змін у масштабі підприємства, розробка інструкцій і механізмів втілення розробленого

рішення в життя та забезпечення безперервного й упорядкованого руху інформації між суб'єктами виконання рішення [21].

Оцінка результатів реалізації рішення є безперервним процесом, що передбачає проведення опитування працівників, організацію перевірок дотримання графіків упровадження, визначення економії, контроль за виконання поставлених завдань, проведення зборів, оцінку задоволення покупців, постачальників, фінансових закладів, потенційних інвесторів.

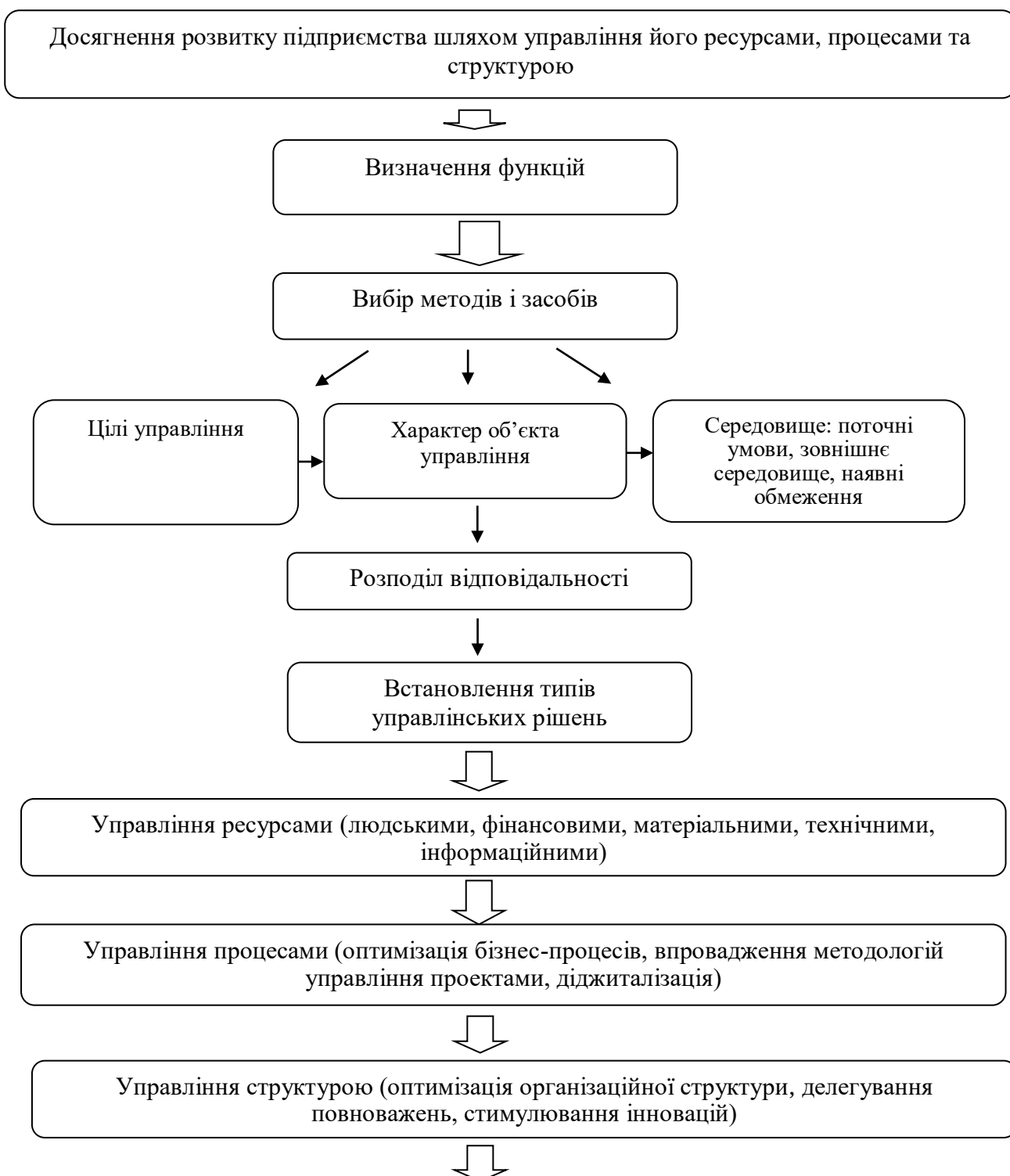




Рис. 3.6. Система комплексного управління його ресурсами, процесами та структурою Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко»

Джерело: складено автором.

Методичне забезпечення управління, що включає моделі, прийоми, методи та інструменти проведення аналітичних і планово-прогнозних розрахунків визначення потреби в фінансових ресурсах, джерел їх формування, виявлення взаємозв'язку між наслідками діяльності й використанням фінансових ресурсів, оцінку та інтерпретацію отриманих результатів.

У напрямі забезпечення керованості системи управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» передбачається необхідність вирішення таких завдань:

- фіксація кількісних, якісних та часових параметрів;
- обґрунтування доступних джерел фінансування та їх реальної вартості;
- наявність системи інформаційного моніторингу за динамікою показників та забезпечення системного контролю за нормативними показниками;
- упровадження управлінського обліку фінансування всіх видів діяльності;
- розробка правил, політик, регламентів та процедур визначення вектору розвитку підприємства.

Спрямованість політики управління на поліпшення полягає в оптимізації використання всіх видів ресурсів підприємства. Вибір оптимального варіанта

формування та використання ресурсів підприємства, враховуючи умови їх обмеженості, передбачає застосування системно-аналітичного підходу до управління вектором розвитку. Даний підхід базується на тому, що доцільність управлінського рішення визначається ситуацією, що створюється під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Практичне розв'язання проблеми є переходом від аналітичних прийомів до пошуку оптимального варіанта дій при стратегічному і тактичному плануванні вектору розвитку.

Системний підхід є розвитком методів пізнання, дослідження, опису і пояснення природи управління ним. Його використання в наукових дослідженнях є однією з характерних рис сучасної економічної науки, що дозволяє розглядати будь-який економічний об'єкт як систему. Системний підхід до управління розвитком передбачає, з одного боку, розгляд і аналіз існуючого процесу управління підприємством, а з іншого – створення й конструювання нової системи управління для досягнення поставленої мети його діяльності. Це передбачає проведення значного обсягу аналітичної роботи, за результатами якої оцінюються різноманітні ситуації: стан кожного елемента системи управління; потреба в ресурсах і напрями їх нарощення; рівень оптимізації і її вплив на стан підприємства тощо. Розв'язання такого наряду завдання варто починати з оцінки стану розвитку підприємства за допомогою відповідних показників. На основі отриманих аналітичних висновків розробляють багатоваріантні прогнози (моделі) структури управління системи загалом.

Отже, від ефективної організації та правильного управління Приватним акціонерним товариством «Куликівське молоко» залежить як його фінансово-економічний стан, так і його становище на ринку в сучасних умовах. Управління розвитком підприємства – це процес прийняття ефективних управлінських рішень, що поєднують у собі досвід професіоналів і певні умови, що складаються в конкретний момент часу і потребують

виконання оперативних і стратегічних завдань. Система управління розвитком підприємства є частиною загальної системи управління підприємством, а також є сукупністю форм, методів і прийомів, за допомогою яких здійснюється управління ресурсами, прибутком та грошовими потоками, ліквідністю та платоспроможністю, фінансовою стійкістю, капіталом та майном підприємства. Удосконалення системи управління розвитком підприємства є одним із ключових чинників підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від неї залежить стабільне функціонування, динамічний розвиток, позиція підприємства на ринку тощо. За таких умов, при управлінні розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» ефективним виявляється застосування системного підходу, що підпорядкований загальній меті розвитку підприємства та визначає доцільність управлінського рішення залежно від ситуації, що склалася під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу вирішити важливу науково-практичну проблему розробки теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення політики управління розвитком ПрАТ «Куликівське молоко» на основі його ефективної діяльності в умовах нестабільності. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Значна когорта науковців, по-перше, визначає проблематику управління розвитком підприємства як актуальну й таку, що потребує систематичної та системної уваги з боку вчених, фахівців, практиків, керівних та інших зацікавлених стейкхолдерів. По-друге, основним ідентифікатором розвитку підприємства є однозначно зміни. По-третє, розвиток підприємства сприймається як позитивний процес. Опрацювання наукових праць надало можливість виокремити основні, з точки зору актуальності, підходи щодо розуміння сутності розвитку підприємства, який визначається через сукупність змін чи їх характер, стан чи результат змін або загалом як процес. Виявлено використання яких способів сприяють ефективності управління розвитком підприємства в умовах вітчизняної економіки, доведено їх повну аргументацію, запропоновано умови використання виявлених способів розвитку підприємства та ідентифіковано вплив рушійних сил розвитку підприємства на вибір такого вектору розвитку.

2. Теоретичні підходи до реалізації методології обґрунтування індикаторів та показників економічної стабільності розвитку підприємства включають систему підходів, заснованих на виявленні індикаторів та показників, методів, сукупності прийомів, механізмів взаємодії, алгоритмізації процесів, інформаційному супроводі, залученості кращих практик, інноваційних інструментів й визнанні ризиків. Запропоновано

застосовування системи індикаторів, що засвідчують такі аспекти розвитку як економічні, соціальні й екологічні та на їх основі утворення інтегральних, агрегованих індексів, що сприятимуть комплексній оцінці стабільності розвитку підприємства. Намічені вектори спрямування діяльності підприємства у напрямі економічної стабільності, серед яких вектор розвитку, вектор безпеки, вектор відповідальності, вектор гордості, вектор патріотизму та вектор перемоги.

3. Емпіричне дослідження критеріїв ефективної діяльності підприємства побудоване на відносно невеликій сукупності показників, що загалом полегшує і впорядковує процес оцінки загального становища підприємства. При цьому реалізовує потребу в обранні найважливіших або найвлучніших показників, що використовуються у системному аналізі. Проте, на нашу думку, одночасне використання різних показників аналізу ефективності діяльності сприяє більш об'єктивному та комплексному оцінюванню ефективності діяльності підприємства загалом. Крім цього, обрання інструментів аналізу для оцінки ефективності діяльності підприємства сприяє відстеженню траєкторії розвитку та її вектору, як у часовому вимірі, так і у просторовому.

4. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко» є одним з лідерів на ринку виробництва молочних продуктів, якість яких гарантована багаторічним досвідом та традиціями. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко» розташоване в екологічно чистому регіоні Чернігівської області та виробляє готову продукцію з натуральної, смачної та якісної молочної продукції. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко» ефективно управляє своїми активами та капіталом, веде прибуткову діяльність, сплачує податки.

5. Баланс Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» за 2022-2024 роки не є абсолютно ліквідним, оскільки найбільш ліквідні активи підприємства не покривають найбільш термінові зобов'язання протягом

аналізованого періоду, що пояснюється низькою питомою вагою найбільш ліквідних активів товариства. Основну частину в активах підприємства займають активи, що повільно реалізуються, а саме запаси. Проте, відмітили позитивну динаміку в управлінні фінансовими можливостями товариства, зокрема рентабельну діяльність, що свідчить про ефективність господарської діяльності, покращення ліквідності і зменшення обсягів нестачі фінансування запасів, що, в свою чергу, свідчить про ефективність фінансової діяльності. Це надає можливість стверджувати про намагання товариства підтримувати своє фінансове становище та прагнення до його покращення в майбутні періоди.

6. Оцінка стану управління розвитком підприємства на основі комплексного показника його ефективності за допомогою факторно-критеріальної кваліметричної моделі дозволила інтегрально оцінити стан розвитку Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» як достатній та розробити напрями дорожньої карти поліпшення в таких напрямках, як енергетична стійкість; логістика; контроль якості та відповідності; оптимізація процесів переробки; диверсифікація каналів продажу; стабілізація сировинного постачання; цифровізація; експортна стратегія та сертифікація; ризики та заходи з їхньої мінімізації.

7. Динаміка коефіцієнта таксономії як інтегрального показника розвитку для Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» є несталою протягом періоду, що досліджується, і далекою до рекомендованого значення. Це свідчить про можливості для розвитку та нагальну потребу у розробці векторів, що стимулюватимуть розвиток у майбутньому та розробці заходів з нівелювання впливу дестимуляторів у поточному періоді. Загалом отриманий інтегральний (таксономічний) показник підтвердив висновки, про недостатній рівень результативності господарсько-фінансової діяльності, фінансової сталості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

8. Спрямованість політики управління на поліпшення полягає в оптимізації використання всіх видів ресурсів підприємства. Вибір оптимального варіанта формування та використання ресурсів підприємства, враховуючи умови їх обмеженості, передбачає застосування системно-аналітичного підходу до управління вектором розвитку. Даний підхід базується на тому, що доцільність управлінського рішення визначається ситуацією, що створюється під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Практичне розв'язання проблеми є переходом від аналітичних прийомів до пошуку оптимального варіанта дій при стратегічному і тактичному плануванні вектору розвитку.

9. Від ефективної організації та правильного управління підприємством залежить як його фінансово-економічний стан, так і його становище на ринку в сучасних умовах. Управління розвитком підприємства – це процес прийняття ефективних управлінських рішень, що поєднують у собі досвід професіоналів і певні умови, що складаються в конкретний момент часу і потребують виконання оперативних і стратегічних завдань. Система управління розвитком підприємства є частиною загальної системи управління підприємством, а також є сукупністю форм, методів і прийомів, за допомогою яких здійснюється управління ресурсами, прибутком та грошовими потоками, ліквідністю та платоспроможністю, фінансовою стійкістю, капіталом та майном підприємства. Удосконалення системи управління розвитком підприємства є одним із ключових чинників підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від неї залежить стабільне функціонування, динамічний розвиток, позиція підприємства на ринку тощо. За таких умов, при управлінні розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» ефективним виявляється застосування системного підходу, що підпорядкований загальній меті розвитку підприємства та визначає доцільність управлінського рішення залежно від ситуації, що склалася під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєлай С. Застосування таксономічного методу для оцінювання соціально-економічної безпеки регіонів України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2011. №4 (11). С. 5–7. URL: [https://dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11bsvbru.pdf](https://dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11bsvbru.pdf). (дата звернення: 17.10.2025).
2. Блохін П. В. Макроекономічні індикатори активізації Макроекономічні індикатори активізації гібридних загроз миробудівництва і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-26>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/309/296>. (дата звернення: 17.10.2025).
3. Богацька Н. М. Аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/78.pdf. (дата звернення: 18.07.2025).
4. Вікіпедія.
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F>. (дата звернення: 17.10.2025).
5. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування та реалізації ефективної системи економічної безпеки підприємства в умовах економіки відновлення. *Development Service Industry Management. Scientific journal*. 2023. Issue 4. Рр. 34–41. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(5)). URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/57/33>. (дата звернення: 18.07.2025).

6. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципи підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)_6). (дата звернення: 17.10.2025).

7. Воробей А. С., Педченко М. Г., Педченко Н. С. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства на основі методів кваліметрії. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 106–110. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=SSor-SIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:KWzIFqRkAKkC. (дата звернення: 17.10.2025).

8. Державна інноваційна політика підвищення конкурентоспроможності економіки України: теорія, практика, вектори активізації : монографія / Л. С. Франко, Н. С. Педченко, В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2025. 407 с.

9. Дмитро Наталуха: Зареєстровано новий законопроект про промислову політику та прогнозованість реального сектору економіки. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/250606.html>. (дата звернення: 18.07.2025).

10. Дутченко О. М., Белова І. В., Дутченко О. О. Аналіз тенденцій розвитку промисловості України. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 41–43.

11. Економіко-математичні моделі економічного зростання : монографія / О. О. Бакаєв, В. І. Грищенко, Л. І. Бажан та ін. Київ : Наукова думка, 2005. 189 с.

12. Енциклопедії сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/search.php?page=1>. (дата звернення: 17.10.2025).

13. Занора В. О. Розвиток підприємства : сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник. Серія: Економіка та управління підприємством*. Тернопіль : ТНТУ, 2019. Т. 61. № 6. С. 69–78. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31587/2/GEВ_2019v61n6_Zanora_V-Enterprise_development_essence_69-78.pdf. (дата звернення: 18.07.2025).
14. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf>. (дата звернення: 18.07.2025).
15. Заставнюк О. О. Кваліметричний метод вирівнювання результатів психолого-педагогічних досліджень. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» : зб. наук. пр. Серія: Філософія. Психологія. Педагогіка*. Київ : Політехніка, 2007. № 3 (21). Ч. 1. 197 с. С. 38–42.
16. Захарченко К. Р., Педченко М. Г., Педченко Н. С. Стратегічна карта як інструмент поліпшення управління фінансовою результативністю підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 17–18 листопада 2021 р.). Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 47–51. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11581>. (дата звернення: 17.10.2025).
17. Зеленський Р. М. Факторно-критеріальна модель оцінювання рівня сформованості відповідальності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2011. № 16. С. 72–79.
18. Калашникова К. М. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оптимальності структури капіталу. *Управління розвитком*. 2012. № 2 (123). С. 112–115.
19. Калишенко В. О., Буркун О. І. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника рівня організації кредитної діяльності ПАТ «Ощадбанк». URL: <http://www.gisap.eu/ru/node/462>. (дата звернення: 17.10.2025).

20. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 387 с.

21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

22. Любимов М. О., Педченко Н. С., Бадран О. В., Штефан В. Г. Сутність і класифікація штучного інтелекту в контексті можливості його використання в управлінні підприємством. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)* : журнал. 2025. № 4 (34). С. 93–103. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-93-103](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-93-103). URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14862>. (дата звернення: 18.07.2025).

23. Маліношевський Д. М., Шимановська-Діанич Л. М. Теоретичні підходи до трактування терміну «розвиток підприємства». *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLVIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково дослідних робіт студентів за 2024 рік (м. Полтава, 10 квітня 2025 р.). Полтава : ПУЕТ. С. 349–353.

24. Мележик О. В., Педченко М. Г., Бойко О. П. Кваліметрія як інструмент підвищення ефективності комплексного аналізу фінансового стану товариства в умовах війни. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 6 березня 2025 р.) : тези доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2025. 608 с. С. 194–196. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=giaI2bAAAAAJ&citation_for_view=giaI2bAAAAAJ:roLk4NBRz8UC. (дата звернення: 17.10.2025).

25. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства на основі методів кваліметрії / А. С. Воробей, М. Г. Педченко, Н. С. Педченко. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 106–110. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=SSor-SIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:KWzIFqRkAKkC. (дата звернення 17.10.2025).

26. Осадча Ю. В. Аналіз рівня розвитку регіональних ринків праці. *Сталий розвиток економіки*. 2012. №1 (11). С. 142–145.

27. Пантилей В. Таксономічна оцінка інтегрального соціально-економічного розвитку регіонів України і Польщі. *Часопис соціально-економічної географії*. Харків, 2008. Вип. 4 (1). С. 128–134.

28. Педченко М. Г., Космін В. Р., Луценко О. І. Системно-рефлексивне стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник тез доповідей VI Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15 грудня 2020 р.). Полтава : ПУЕТ, 2020. 538 с. С. 42–44. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11487/1/11487-Pedchenko_Kosmin_Lutsenko_2020.pdf. (дата звернення: 17.10.2025).

29. Педченко Н. С. Гармонізація управління процесом формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації на основі методу таксономії. *Бізнес-інформ*. 2012. № 8. С. 11–17.

30. Педченко Н. С. Кваліметрія при оцінюванні фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 46–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_11. (дата звернення: 17.10.2025).

31. Педченко Н. С. Методичний інструментарій оцінки стану формування та використання фінансового потенціалу підприємства на основі таксономічного аналізу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 173–180.

32. Педченко Н. С., Дерпач І. Ф., Педченко М. Г. Методичні основи оптимізації складу та структури статей балансу підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах* : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20–21 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 133–138. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=SSor-SIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:QVtou7C4vgoC. (дата звернення 17.10.2025).

33. Педченко Н. С., Луценко О. І., Космін В. Р., Шибковський Д. І., Дерпач І. Ф. Науково-методичні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності на основі комплексної оцінки його фінансового потенціалу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2 (108). С. 7–14. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/174/164>. (дата звернення: 18.07.2025).

34. Педченко Н. С., Бойко О. П., Педченко М. Г. Обґрунтування потреби в ідентифікації індикаторів економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 103–106.

35. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 365 с.

36. Педченко Н. С. Проблеми адаптування структури потенціалу етапам розвитку підприємства. *Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. Вип. 251. Т. V. С. 1125–1132.

37. Педченко Н. С., Кімуржий М. І., Стрілець В. Ю. Стратегічне управління фінансовим потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства : теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 271 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9368>. (дата звернення: 18.07.2025).

38. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2 (106). С. 26–30. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=SSor-SIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:4aZ_i-5WJEQC. (дата звернення: 18.07.2025).

39. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудаський О. М., Педченко М. Г. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України : теоретичних аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 4 (110). С. 56–60. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/216>. (дата звернення: 18.07.2025).

40. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Бюджетний потенціал регіону : оцінка та перспективи розвитку : монографія. Полтава : РВЦ ПУЕТ, 2014. 186 с.

41. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період : галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 57. С. 37–47. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>. (дата звернення: 17.10.2025).

42. Педченко Н. С., Яковенко Т. І. Ефективність маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі : сучасний погляд : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2017. 226 с.

43. Педченко Н., Бірта Г., Карпенко Н., Стрілець В., Іваннікова М. Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3 (113). С. 89–95. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-12>. (дата звернення: 17.10.2025).

44. Педченко Н. С., Кононенко Ж. А., Зінченко О. М. Конкурентоспроможність економіки в умовах розвитку ІТ-індустрії та цифрових трансформацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-02><https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-03-02/2024-16-03-02>. (дата звернення: 18.07.2025).

45. Педченко Н., Лапечук О., Нестуля Ю., Нестуля В., Педченко М. Обґрунтування необхідності побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3 (113). С. 59–66. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-3-8. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/273>. (дата звернення: 18.07.2025).

46. Педченко Н., Прасолова С., Яріш О. (2024). Фінансове забезпечення сталого економічного розвитку України : актуальні аспекти. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 4 (114). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-7>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/286>. (дата звернення: 18.07.2025).

47. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Бойко О., Борсук С. (2025). Визначення за допомогою багатофакторної регресійної моделі впливу факторів на функціонування екосистеми економічного розвитку територій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1 (115). С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-4>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/321>. (дата звернення: 18.07.2025).

48. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Семикоз Д., Борсук С. (2025). Теоретико-методологічні засади дослідження екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку території (на прикладі Полтавської області). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-12>. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/354/336>. (дата звернення: 18.07.2025).

49. Пиріков О. В. Індикатори та системи сталого розвитку : теорія та практика. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4026>. (дата звернення: 17.10.2025).

50. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства : умови та результативність використання. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf>. (дата звернення: 18.07.2025).

51. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко». URL: www.kulykivka.com.ua. (дата звернення: 18.07.2025).

52. Проскуріна Н., Гнідкова А. (2022). Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>. (дата звернення 17.10.2025).

53. Сабліна Н. В., Теличко В. А. Використання метода таксономії для аналізу внутрішніх ресурсів підприємства. *Бізнес інформ.* 2009. № 3. С. 78–82.

54. Семикоз Д. С., Маліношевський Д. М., Педченко Н. С. Теоретичні підходи до реалізації методології обґрунтування індикаторів та показників економічної стабільності розвитку підприємства. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 247–251. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14594>. (дата звернення: 18.07.2025).

55. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4026>. (дата звернення: 18.07.2025).

56. Скалюк Р. В. Фінансова результативність діяльності промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 33. С. 227–230.

57. Словник іншомовних слів Мельничука. URL: <https://126.slovaronline.com/7532-%D0%9A%D0%92%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%AF>. (дата звернення: 17.10.2025).

58. Стратегічне планування діяльності приватного закладу вищої освіти : якість, розвиток, перспективи : монографія / Н. С. Педченко, М. Г. Педченко. Полтава : ПУЕТ, 2024. 256 с.

59. Стрілець В. Ю., Педченко Н. С., Бірта Г. О., Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Переваги та недоліки застосування штучного інтелекту в наукових дослідженнях. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Технічні науки».* 2024. № 2. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2518-7171-2024-2-10>. (дата звернення: 17.10.2025).

60. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.

61. Чайка Т. Ю., Лобанов І. О. Експрес-діагностика рентабельності : проблема відбору та інтерпретації ключових коефіцієнтів. *Економічні науки, інновації в економіці, проблеми розвитку цифрової економіки* : тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяч. Дню науки (м. Житомир, 11-15 травня 2020 р.). Житомир, 2020. С. 544–545. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/46286/5/Chaika_Ekspres-diahnostyka_2020.pdf. (дата звернення:

18.07.2025).

62. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Зміни в організаційній культури компанії в умовах війни : досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2 (108). С. 97–102. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/186>. (дата

звернення: 18.07.2025).

63. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України : теорія і практика : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 314 с.

64. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В., Кучер М. М., Стеблюк О. В., Вишнікіна О. В. Розвиток підприємств харчової промисловості (виноробної галузі) України в умовах війни : виклики та ризики у питаннях удосконалення бізнес-процесів дистрибуції і реалізації продукції. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. С. 1–10. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/975>. (дата звернення: 18.07.2025).

65. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. (2024). Проактивність в умовах діджиталізації економіки : удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*.

2024. № 2 (112). С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/71>.ю. (дата звернення: 18.07.2025).

66. Шуршин В. О. Принципи формування системи індикаторів і показників економічної безпеки України. URL: <https://dSPACE.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/04b7b9aa-4a95-4d73-a710-0e7d2ed66d4f/content>. (дата звернення: 18.07.2025).

67. Hudz T. P., Pedchenko N. S., Gasii O. V. Investment development of digital innovations through the interaction of institutional and individual investors. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*. 2025. No. 15. Pp. 1–21. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/377/341>. (дата звернення: 17.10.2025).

68. Nestulya O., Pedchenko N., Karpenko N., Nestulya S., Ivannikova M. Policy of managing the educational activities of the university in the context of the russian-Ukrainian war. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. No 21(2-si). Pp. 61–66. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.08). (дата звернення: 17.10.2025).

69. Pedchenko N. S. (2011). Zastosuvannia ekonomiko-matematychnykh metodiv pry stratehichnomu upravlinni potentsialom rozvytku pidpriemstva [Application of economic and mathematical methods in the strategic management of the development potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 2 (47), pp. 88–91.

70. Pedchenko N., Strilec V., Rudenko N. Method of Delpni as an innovative tool for managing asymmetric information i financial relationships of potential investors and small business entities. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 3. Pp. 68–80.

ДОДАТКИ