

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
БАРАБАШ ВІКТОРІЇ ІГОРІВНИ**

на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних

цінностей академічної доброчесності  — *Барабаш В.І.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
_____ Інна РСПІНА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РСПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Еволюція визначення та принципи формування виробничого потенціалу підприємства	7
1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу підприємств.....	16
1.3 Особливості формування та використання виробничого потенціалу агробіологічного підприємства	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР».....	27
2.1 Місія, напрямки та ключові показники діяльності ТОВ «Компанія «БТУ- Центр».....	27
2.2 Аналіз ефективності формування та використання виробничого потенціалу ТОВ «Компанія «БТУ-Центр».....	40
2.3 Стратегічний аналіз ТОВ «Компанія «БТУ-Центр» та діагностика джерел фінансування проектів розвитку агробіологічного підприємства.....	54
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ- ЦЕНТР»	60
3.1 Стратегічні вектори підвищення ефективності використання виробничого ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР».....	60
3.2 Розроблення заходів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства	69
3.3 Економічне оцінювання запропонованих заходів щодо удосконалення управління закупівельної логістики на підприємстві	76
ВИСНОВКИ	92
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	96
ДОДАТКИ	1

ВСТУП

Актуальність даного дослідження полягає у важливості та актуальності проблеми ефективного використання виробничого потенціалу підприємств у сучасних умовах глобального підприємництва та зростаючої конкуренції на ринках. Виробничий потенціал є ключовим ресурсом для підприємств, оскільки від його ефективного використання залежить їхній успіх і конкурентоспроможність.

У сучасному світі підприємства повинні бути готові до викликів та змін, які ставлять перед ними глобальні ринкові умови. Зростаюча конкуренція, зміни споживчих уподобань, швидкий розвиток технологій та інші фактори роблять актуальним питання про те, як оптимально використовувати наявні ресурси для досягнення успіху на ринку.

Виробничий потенціал підприємства включає в себе різноманітні ресурси, такі як фінансові, матеріальні, технічні та людські, які можуть бути використані для виробництва продукції та послуг. Оптимальне використання цих ресурсів дозволяє підприємствам досягти ефективності та конкурентних переваг.

Таким чином, дослідження ефективності використання виробничого потенціалу підприємств є актуальним і важливим завданням у сучасних умовах глобального бізнесу, оскільки воно допомагає розкрити потенціал підприємств і забезпечити їхній успіх на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: У сучасних дослідженнях виробничого потенціалу підприємства було приділено значну увагу. Роботи таких науковців, як О. Анчишкін, О. Арєф'єва, А. Архангельський, І. Должанський, О. Добикін, І. Дежкін, Т. Загорна, І. Рєпіна, О. Федонін, О. Олексюк, Ф. Євдокімов та інші, присвячені вивченню різноманітних аспектів виробничого потенціалу підприємств.

Зарубіжні дослідники, такі як І. Ансофф, П. Друккер, Р. Грант, Д. Пенг, Д. Теес, Д. Колліс, Л. Корбетт, Г. Кларідгей і інші, також внесли значний вклад у розуміння та аналіз виробничого потенціалу підприємств.

Проте, слід зауважити, що в українській літературі відсутні єдино погоджені підходи до розуміння терміну "потенціал". Різні дослідники використовують цей термін з різним значенням, і це може вплинути на подальше розвиток та нарощування потенціалу підприємств. Наприклад, Герасимчук З.В. та Ковальська Л.Л. виділяють два основних підходи до розуміння поняття "потенціал" – як ресурси та як сукупність можливостей.

Група вчених під керівництвом Федоніна О.С. також працює над розумінням сутності та структури потенціалу підприємства, враховуючи різні аспекти його формування та використання.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ формування та ефективного використання виробничого потенціалу підприємства, розробка та обґрунтування проєкту підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ "КОМПАНІЯ "БТУ-ЦЕНТР".

Для досягнення поставленої мети в роботі окреслено такі завдання:

- дослідити еволюцію визначення та виокремити принципи формування виробничого потенціалу підприємства;
- систематизувати методичний інструментарій оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу підприємства;
- розглянути особливості формування та використання виробничого потенціалу агрохімічного підприємства;
- дослідити місію, напрямки та ключові показники діяльності ТОВ "Компанія "БТУ-Центр";
- проаналізувати ефективність формування та використання виробничого потенціалу ТОВ "Компанія "БТУ-Центр";

- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ "Компанія "БТУ-Центр" та діагностику джерел фінансування проєктів розвитку агрохімічного підприємства;
- окреслити стратегічні вектори підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ "Компанія "БТУ-Центр";
- здійснити економічне обґрунтування альтернативних проєктів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу агрохімічного підприємства;
- скласти організаційний план впровадження запропонованого проєкту та оцінити ризики його реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методичного інструментарію для оцінювання та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Методи дослідження: У процесі дослідження використовуються наступні методи: аналіз та синтез, порівняльний аналіз, індукція та дедукція, статистичний аналіз даних.

Наукова новизна: Науковою новизною дослідження є внесок у вивчення проблеми ефективного використання виробничого потенціалу підприємства та розробка рекомендацій щодо його оптимізації на прикладі конкретного підприємства "Компанія "БТУ-Центр."

Теоретична значущість: Результати дослідження можуть бути використані в наукових дослідженнях з питань управління підприємствами та оптимізації виробничого потенціалу. Теоретичні висновки дослідження можуть сприяти поглибленню розуміння проблеми ефективного використання виробничого потенціалу.

Методична значущість: Розроблені методичні підходи до оцінки та вимірювання ефективності виробничого потенціалу можуть бути використані практиками управління підприємствами для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Практична значущість: Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу на підприємстві "Компанія "БТУ-Центр." що може призвести до покращення його конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Інформаційна база дослідження: Питання оцінки ефективності, управління та використання виробничого потенціалів підприємства розглядали О.П. Градов, Е.В. Попов, Ю.Ю. Донець, Н.І. Іванов, О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, В.Г. Герасимчук, М.Д. Кондратьєв, Е.В. Лапін, Т.С. Хачатуров, І.І. Мазур, П. Друкер та ін.

Апробація результатів дослідження: Результати дослідження будуть піддані апробації на наукових конференціях у галузі менеджменту та економіки, де автор планує представити свої здобутки та отримати обґрунтовану оцінку спеціалістів у відповідній галузі. Також, результати дослідження будуть підготовлені до публікації у фахових наукових виданнях, що спеціалізуються на питаннях управління виробничим потенціалом підприємств. Публікація у відповідних виданнях дозволить налагодити діалог із науковою спільнотою та обмінятися досвідом з іншими дослідниками в цій області.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюція визначення та принципи формування виробничого потенціалу підприємства

Поняття "потенціал підприємства" здобуло значну популярність серед науковців початку ХХ століття і отримало особливий інтерес з боку видатних економістів, таких як Йозеф Шумпетер. У своїй праці "Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу", написаній у 1911 році, він зазначав, що одним із складників потенціалу підприємства є його креативність і інноваційність. Це поняття стало важливим у вивченні економіки, оскільки воно визначає не лише поточні фінансові результати підприємства, але і його майбутні можливості для розвитку та створення економічного блага [30].

Виробничий потенціал підприємства — це комплексна здатність організації до продуктивного та ефективного виробництва товарів чи послуг, яка включає в себе всі доступні ресурси, технології, обладнання та навички персоналу. Це також охоплює організаційну структуру, процеси управління, а також інноваційну та адаптаційну спроможність компанії, дозволяючи ефективно реагувати на зміни ринкових умов та потреб споживачів. Виробничий потенціал відображає об'єм та якість можливої продукції, яку може забезпечити підприємство, враховуючи його поточні та потенційні ресурси, а також стратегічне планування.

Перший напрямок в оцінці виробничого потенціалу підприємства полягає в застосуванні ресурсно-орієнтованого підходу. В цьому підході виробничий потенціал розглядається як сукупність різних видів ресурсів, які становлять основу

для функціонування підприємства і досягнення його стратегічних цілей [37, с.22-29].

Цей підхід враховує різні види ресурсів, такі як трудові, природні і виробничі ресурси. Трудові ресурси охоплюють людські ресурси, які включають в себе кваліфікацію, навички та здібності працівників. Природні ресурси включають природні багатства, такі як земля, вода, ліси, мінерали і інші природні ресурси, які можуть бути використані для виробництва. Виробничі ресурси охоплюють матеріальні ресурси, які включають в себе обладнання, сировину, сировинні матеріали і технічні засоби [38, с.91-105].

Застосування ресурсно-орієнтованого підходу дозволяє підприємствам аналізувати і оптимізувати використання ресурсів для досягнення ефективності виробництва і конкурентоспроможності на ринку [32, с.81-86].

Цей підхід також дозволяє виявляти резерви для підвищення виробничого потенціалу шляхом більш раціонального використання ресурсів і вдосконалення управлінських процесів [27, с.54-59].

Альтернативний метод оцінки виробничих можливостей компанії базується на функціонально-центрованому підході, де компанія вважається системою, націленою на досягнення конкретних цілей та виконання функцій через виробництво товарів або надання послуг. Цей метод фокусується на здібностях компанії до організації та управління своєю діяльністю для виробництва продукції чи надання послуг, відповідно до потреб ринку та попиту споживачів.

Функціонально-орієнтований підхід враховує, як підприємство взаємодіє з ринком і виконує свої функції у виробництві та обслуговуванні клієнтів. Він покладає наголос на здатності підприємства до ефективного управління, планування, контролю, інновацій та адаптації до змін на ринку. Основним завданням цього підходу є забезпечення високої якості продукції чи послуг, задоволення потреб клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку [41].

Використання функціонально-центрованого підходу сприяє поліпшенню розуміння компаніями своїх завдань та ролей, що вони виконують, і підвищує ефективність управління внутрішніми процесами. Цей метод допомагає в оптимальному використанні виробничих ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб ринку.

Третя стратегія оцінки виробничих можливостей компанії ґрунтується на інтегрованому підході. Ця методика вважає потенціал компанії сумою різноманітних взаємопов'язаних ресурсів, які мають ключове значення для її сталого розвитку. Інтегрований підхід враховує взаємодію та взаємозалежність різних аспектів виробничого потенціалу, включно з людськими ресурсами, матеріальними активами, фінансами, технологіями, управлінськими процесами тощо [32, с.32-37].

Він підкреслює, що виробничий потенціал не є простою сумою окремих ресурсів, а складною системою, де взаємодія між різними компонентами може мати синергетичний ефект, що сприяє стійкому розвитку підприємства [25].

Ця методика наголошує на значенні синхронізації та об'єднання різноманітних ресурсів для досягнення стратегічних амбіцій компанії. Вона дозволяє компаніям розглядати свій виробничий потенціал як гнучку систему, здатну адаптуватися до ринкових змін, сприяючи сталому прогресу та конкурентній перевазі. Інтегрований підхід сприяє поліпшенню процесів управління, ефективності ресурсовикористання та підвищенню ефективності компанії.

Розвиток потенціалу компанії полягає у досягненні визначених цілей, включаючи довгострокове зростання та розширення ринку. За словами А. Висоцького, збутовий потенціал являє собою наявні ресурси та знання в управлінні збутовою діяльністю, які дозволяють максимізувати прибуток від продажу продукції, враховуючи наявні виробничі можливості та умови зовнішнього середовища [21].

С. Алексєєв розглядає ринковий потенціал як можливість задоволення попиту цільових ринків через реалізацію товарів та послуг з метою максимізації обороту та оптимізації ринкової позиції підприємства.

Н. Богацька визначає стратегічний потенціал як систему взаємопов'язаних ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства та прогнозування можливих меж його функціонування в майбутньому враховуючи зовнішнє середовище. Всі ці підходи відносяться до процесу реалізації потенціалу [24, с.73-82].

З економічного погляду, Л. Коваль визначає під потенціалом підприємства сукупність наявних ресурсів та можливостей їх використання для досягнення економічних переваг. Цей підхід включає виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний та інноваційний потенціали підприємства. Е. Лапін також враховує організаційний, управлінський, екологічний, матеріально-технічний та ресурсний потенціали .

Аналізуючи різноманітні методики оцінки складових потенціалу компанії, можна виокремити ключові елементи, що охоплюють людські, матеріальні та фінансові ресурси. Це пояснюється тим, що людські ресурси охоплюють соціальні, комунікаційні та управлінські виміри; матеріальні ресурси зосереджені навколо володіння майном та обладнанням; в той час як фінансові ресурси включають не тільки екологічні та інформаційні, але також організаційні та інвестиційні елементи [19].

С. Плотницька також включає фінансово-майнові, кадрові, інформаційно-комунікативні та організаційно-підприємницькі складові в економічний потенціал.

На основі викладеного можна зазначити, що загальний потенціал підприємства охоплює виробничий, економічний та ринковий аспекти. Виробничий потенціал, що включає матеріальні, фінансові та людські ресурси, є основою для розвитку економічного потенціалу, який в свою чергу впливає на ринковий потенціал підприємства. Таким чином, ефективне управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами сприяє розвитку

економічного потенціалу, який забезпечує успіх на ринку та прибуток від продажу товарів чи послуг.

Головна ідея цієї концепції полягає в тому, що всі підприємства мають доступ до однакових ресурсів, але їхні результати залежать від того, як ці ресурси використовуються та комбінуються для досягнення своїх цілей. Формування економічного потенціалу підприємства на базі матеріальних, фінансових та людських ресурсів визначає рівень виробничого, фінансового, трудового, інформаційного та інноваційного потенціалу [16, с.182-191].

Як результат, економічний потенціал впливає на ефективність реалізації потенціалу підприємства і виявляється в ринковому потенціалі, тобто в успішному позиціонуванні підприємства на ринку товарів і послуг.

Рентабельність компаній є ключовим показником для оцінки ефективності економіки країни. У контексті ринкової економіки промислові компанії мають бути гнучкими у своїй діяльності та швидко адаптуватися до змін у виробничих процесах. Проте, часто компанії зіштовхуються з проблемами у точній оцінці свого виробничого потенціалу, не використовуючи наявні ресурси ефективно та не втілюючи новітні технології та методи управління. Тому важливо продовжувати розробку та впровадження нових методик для використання та оцінки виробничого потенціалу, зосереджуючись на розвитку систем вимірювань та аналізу. Виробничий потенціал підприємства охоплює різноманітні ресурси, які сприяють його діяльності та розвитку.

Визначення ключових складових цих ресурсів є складним завданням, яке залежить від багатьох факторів. Загалом, цей потенціал включає матеріальні ресурси, використовувані в виробничих процесах, та науково-технічні ресурси, які є основою для технічних інновацій. Ефективне управління виробничим потенціалом вимагає ретельного аналізу та використання можливостей для підвищення продуктивності та розвитку бізнесу [1].

Головна мета використання виробничого потенціалу полягає у виробництві продукції з мінімізацією ресурсних витрат. Для цього компанії мають невпинно

шукати нові шляхи оновлення своїх виробничих ресурсів та адаптувати їх до змінюваних умов. Є багато способів підвищення ефективності виробничого потенціалу, які можуть бути реалізовані в різних напрямках. Особливо це стосується промислових підприємств, де до виробничого потенціалу відносяться матеріали та сировина, що використовуються у виробництві, а також науково-технічні ресурси [47].

З міцною базою в технічних нововведеннях, фахівці мають можливість активніше експериментувати з новими концепціями та покращувати свої виробничі процеси. Це не тільки сприяє модернізації виробництва, але й його розширенню. Відтак, аналіз виробничого потенціалу є важливим для компаній, оскільки він допомагає оцінити їхню продуктивність та сприяє плануванню майбутнього розвитку.

Таблиця 1.1 - Основні принципи при формування виробничого потенціалу підприємства

Принцип	Опис
Цілісність	Всі складові елементи потенціалу служать для досягнення загальної мети.
Охорона довкілля	Забезпечення рівноваги з природним середовищем під час розвитку.
Системність	Підприємство є системою, що поєднує цілі, ресурси і процеси.

Джерело: розроблено автором за даними [7,8,9,14,15,17]

Створення сильного виробничого потенціалу для компанії - це ключ до успіху на ринку. Це все про використання різних ресурсів, які допомагають виготовляти товари та надавати послуги.

Перше, з чого потрібно починати, - це розробка зрозумілої стратегії для нашого бізнесу. Вона має визначати цілі та завдання та вказувати на ресурси, які потрібні для досягнення цих цілей.

Далі ми аналізуємо, які ресурси нам потрібні - це може бути все: від людей до обладнання, від сировини до фінансів. Це допомагає нам зрозуміти, що нам потрібно для втілення нашої стратегії.

Потім ми створюємо план розвитку. Він включає в себе купівлю нових ресурсів, їх оптимізацію та ефективне використання.

Також потрібно намагатися максимально ефективно використовувати те, що вже маємо. Це важливо для підвищення продуктивності компанії.

Крім того, потрібно включати в виробничий потенціал розвиток та впровадження нових технологій та інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними.

І, звісно, важливо мати кваліфікований та мотивований персонал. Навчання та розвиток співробітників - це важлива частина процесу, яка допомагає компанії розвивати свій виробничий потенціал.

У нашій компанії розуміють, наскільки важливо бути готовими до несподіванок та ризиків, які можуть виникнути під час реалізації нашої стратегії. Ефективне управління ризиками - це те, що допоможе зберегти виробничі можливості, навіть якщо зовнішні обставини будуть непростими. Компанія постійно слідкує і контролює, як працює виробничий потенціал, щоб своєчасно помічати будь-які проблеми і вносити необхідні корективи в наші плани.

Завдяки цим підходам компанія може створювати ефективний та конкурентоспроможний виробничий потенціал, який допомагає досягати стратегічних цілей і залишатися успішними на ринку [46].

Коли ми говоримо про виробничий потенціал підприємства, ми маємо на увазі здатність виготовляти продукцію різного асортименту, номенклатури і якості в кількостях, які потрібні клієнтам. Виробничий потенціал має декілька ключових особливостей: він динамічний, системний і має складну структуру.

Динамічність означає, що виробничий потенціал змінюється у відповідь на потреби нашого бізнесу та зміни на ринку. Системність підкреслює, що різні елементи нашого виробничого потенціалу взаємопов'язані та співпрацюють для досягнення наших цілей. А складність структури показує різноманітність і глибину наших виробничих зв'язків.

Однією з ключових складових виробничого потенціалу є ресурси, що сприяють розвитку підприємства. Важливо розуміти, які саме ресурси найважливіші - думки на цей рахунок можуть відрізнятись. Наприклад, деякі

експерти вважають, що ключовим є ресурсний компонент, який включає різноманітні ресурси, такі як капітал, працівники, матеріали та інтелектуальні ресурси. Ефективне використання цих ресурсів - це фундамент для виробництва продукції та досягнення успіху [3].

Діагностика виробничого потенціалу підприємства, тобто визначення його обсягу як у теоретичному, так і в практичному плані, представляє собою ключову проблему, оскільки належне розуміння розміру виробничого потенціалу та його складових є важливою передумовою для ефективного управління ним.

В літературі існують два основних підходи до оцінки потенціалу підприємства - це ресурсний і результативний підходи. За ресурсним підходом, підприємство має кількісно оцінити кожен елемент потенціалу у вимірюваних одиницях, інтегрувати їх і дати оцінку їх використанню. При цьому, узагальнюючими показниками оцінки потенціалу можуть бути показники ресурсовіддачі.

За результативним підходом, увага приділяється вивченню фактичної результативності діяльності, припускаючи сталу ефективність використання ресурсів і вивчаючи динаміку їхнього зростання. У цьому випадку, ключовим показником може бути ресурсомісткість.

Важливо враховувати, що визначення потенціалу економічного суб'єкта неможливо через оцінку окремого ресурсу, але лише шляхом оцінювання їхньої сукупності. Тобто, виробничий потенціал підприємства складається не лише з окремих ресурсів, а з їхньої взаємодії і комплексного використання.

Ю. Донець та А. Жаров вказують на важливість визначення величини виробничого потенціалу через оцінку виробничої потужності. Вони стверджують, що величина виробничого потенціалу може бути меншою або дорівнювати теоретичній виробничій потужності виробничої системи.

Н. Іванов підкреслює, що оцінка величини виробничого потенціалу потребує комплексного підходу та врахування не лише окремих елементів, але й їхньої взаємодії та балансу [2, с.36-39].

В. Герасимчук пропонує комплексний підхід до оцінки виробничого потенціалу, використовуючи такі параметри:

Кваліфікаційний рівень кадрів, включаючи рівень кваліфікації працівників, рівень співпраці, і готовність персоналу до нововведень.

Рівень використання обладнання, включаючи фондооснащеність праці, рівень завантаження обладнання і обсяг обладнання, що вводиться в експлуатацію.

Резерви конкурентоспроможності, визначені на основі оцінки таких показників, як обсяг витрат на наукові дослідження, частка витрат на маркетинг і збут продукції.

Компанія має розглядати фінансові можливості як ключовий елемент в оцінці свого виробничого потенціалу. Це включає в себе такі речі, як обсяг продажів нашої продукції, її прибутковість та загальну рентабельність виробництва. Потрібно поєднуємо це з ресурсним і результативним підходами для повної оцінки того, наскільки добре підприємство використовує наші ресурси.

Коли ми приймаємо управлінські рішення, ми зосереджуємося як на тактичних, так і на стратегічних аспектах. Тактичні рішення стосуються того, як ми використовуємо наявний потенціал, тоді як стратегічні рішення орієнтовані на розвиток і оновлення наших ресурсів. Для цього ми використовуємо діагностичні дослідження, які ґрунтуються на оцінці нашого потенціалу, враховуючи гнучкість нашої виробничої системи [4].

Щоб оцінити гнучкість нашої системи, ми порівнюємо, наскільки швидко ми можемо змінювати наше виробництво і які витрати це з собою несе. Якщо наша система досить гнучка, це значить, що ми можемо швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Крім того, можна використовувати кінематичний підхід для оцінки загального потенціалу компанії. Це включає в себе аналіз довгострокового розвитку та визначення нашої "інерції" зростання. Це допомагає розуміти, наскільки ефективно ми використовуємо наш потенціал для досягнення наших цілей.

Загалом, виробничий потенціал - це дуже важливий показник для кожної компанії. Він допомагає розуміти, як ми можемо покращити виробництво, планувати на майбутнє та підвищувати загальну продуктивність [1, с.22-25].

1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу підприємств

Виробничий потенціал - це ключ до успіху та конкурентоспроможності на ринку. Тому компанії завжди прагнуть оцінити його якомога точніше. Це не тільки допомагає визначити, наскільки ефективно ми використовуємо ресурси, технології та персонал, а й дозволяє оптимізувати виробничі процеси.

Потрібно здійснювати аналіз різних аспектів нашої роботи - від використання фізичних ресурсів до ефективності управління та технологій. Це допомагає виявити місця, де можна підвищити продуктивність, покращити якість продукції, знизити витрати і таким чином здобути перевагу над конкурентами.

У наступних розділах ми розглянемо різні методи оцінки виробничого потенціалу, їхні переваги та обмеження. Кожен метод має свої особливості і підходить для різних ситуацій і потреб нашого підприємства.

Один з методів, який ми розглянемо, - це еквівалентний метод. Він базується на ідеї, що різні елементи нашого виробничого потенціалу можна замінювати один одним. Ми переводимо величину виробничого потенціалу в одиниці одного з його елементів. Це робиться за допомогою спеціальних коефіцієнтів заміщення, які вказують, скільки одного ресурсу можна замінити іншим.

Але, звісно, цей метод має свої обмеження. Визначення коефіцієнтів заміщення може бути складним, а коефіцієнти можуть змінюватися з часом. Крім того, метод може не враховувати всі аспекти виробничого потенціалу, як-от технологічний рівень чи доступ до ринків.

Тому, хоча еквівалентний метод є корисним інструментом, потрібно використовувати його у поєднанні з іншими підходами, щоб отримати найточнішу оцінку виробничого потенціалу [5].

Функціональний метод як один із способів оцінки виробничого потенціалу. Цей метод допомагає нам розуміти, як обсяг виробництва відноситься до вкладу окремих його елементів. Він досить простий у застосуванні, адже ми виходимо з даних про фактичний обсяг виробництва та значення кожної складової частини нашого потенціалу.

Насамперед, ми визначаємо, скільки продукції ми виробляємо. Це може бути виміряно у фізичних одиницях або в грошових величинах. Потім ми дивимося, які саме ресурси використовуються у виробництві цієї продукції та яка їх роль у цьому процесі.

Далі ми обчислюємо виробничий потенціал, множачи обсяг виробництва на вклад кожного елементу. Цей метод має свої переваги, зокрема, його простоту та зрозумілість. Однак, він може бути не завжди точним, особливо коли обсяг виробництва часто змінюється або коли ресурси використовуються неоднаково в різні періоди. Також він може не враховувати всі важливі аспекти нашого виробничого потенціалу [45].

Кореляційний метод базується на статистичному аналізі взаємозв'язків між різними змінними, що впливають на виробничий потенціал. Цей метод може бути особливо корисним для аналізу виробничого потенціалу на рівні цілої галузі або національної економіки, де ми маємо доступ до широких статистичних даних. Проте, його застосування на рівні окремих підприємств може бути обмеженим через специфіку кожного підприємства та недостатність даних.

І, нарешті, вартісний метод, який дозволяє нам оцінити вартість кожного елемента виробничого потенціалу. Цей метод допомагає визначити, наскільки ефективно ми використовуємо наші ресурси, і виявляти можливі місця для оптимізації. Він також корисний при ухваленні управлінських рішень, таких як розподіл бюджету або вкладення в певні аспекти нашого виробничого потенціалу.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, і потрібно використовувемо їх у поєднанні для отримання найбільш повного та точного розуміння виробничого потенціалу [6].

Комбінований метод передбачає використання різних методів у поєднанні для більш точної оцінки виробничого потенціалу. Цей підхід дозволяє враховувати різні аспекти потенціалу та його специфічні особливості.

Комбінований метод оцінки виробничого потенціалу передбачає використання різних методів у поєднанні для більш точної і комплексної оцінки величини цього потенціалу. Цей підхід дозволяє враховувати різні аспекти і особливості виробничого потенціалу та підприємства в цілому, забезпечуючи більш повний і об'єктивний аналіз. Перший етап полягає в зборі всієї необхідної інформації про виробничий потенціал, включаючи дані про ресурси, обсяги виробництва, вартість обладнання, кваліфікацію персоналу та інші важливі параметри. Визначення, для яких конкретних цілей проводиться оцінка виробничого потенціалу, є важливим етапом. Це може бути прийняття управлінських рішень, стратегічне планування або оцінка ефективності діяльності підприємства. На цьому етапі обираються методи, які найкраще відповідають поставленим цілям оцінки. Це може включати в себе використання функціонального, еквівалентного, кореляційного, вартісного або інших методів. Застосування обраних методів для розрахунку величини виробничого потенціалу та інших показників. Отримані результати аналізуються з урахуванням встановлених цілей оцінки [8]. На основі аналізу результатів формуються висновки щодо стану виробничого потенціалу та розробляються рекомендації для подальшого вдосконалення. Залежно від отриманих результатів, підприємство може вибирати подальшу стратегію розвитку, враховуючи резерви та можливості вдосконалення виробничого потенціалу [22, с.48-56].

Комбінований метод надає можливість збирати та аналізувати різномірну інформацію, використовуючи різні підходи, що робить його корисним

інструментом для комплексного аналізу виробничого потенціалу підприємства і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Постійний аналіз і оцінка виробничого потенціалу є критично важливими завданнями для будь-якого підприємства. Ця процедура допомагає не тільки забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства, але й виявити резерви для підвищення його ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Оцінка виробничого потенціалу враховує усі аспекти діяльності підприємства, включаючи наявні ресурси, технології, персонал, обладнання та процеси виробництва. Оцінка виробничого потенціалу допомагає підтримувати стабільну роботу підприємства, адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Аналіз потенціалу допомагає визначити переваги та недоліки підприємства порівняно з конкурентами, що дозволяє розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Оцінка ресурсів та їх використання допомагає виявити можливості для оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат. Результати оцінки потенціалу визначають стратегічні напрямки розвитку підприємства і визначають завдання для досягнення стратегічних цілей. Оцінка потенціалу виявляє можливості для впровадження нових технологій, інновацій та розширення продуктової лінійки

Проведення аналізу дозволяє виявляти можливості для покращення ефективності та удосконалення виробничих процесів. Осознання власного потенціалу сприяє більш ефективному реагуванню на ризики та підготовці до них. У підсумку, регулярний нагляд і оцінка виробничих можливостей є важливим аспектом успішного керування компанією та досягнення її стратегічних амбіцій.

1.3 Особливості формування та використання виробничого потенціалу агробіологічного підприємства

Вирішальну роль у формуванні майбутнього успіху аграрного підприємства на ринку сільськогосподарських товарів відіграє його внутрішній потенціал. Цей потенціал є набором можливостей і характеристик, які проявляються в процесі досягнення визначених цілей, включаючи ресурси, навички, технології та інші ключові аспекти, необхідні для виробництва. Він охоплює широкий спектр елементів, від фінансових ресурсів до обладнання та робочої сили.

У аграрному контексті, потенціал асоціюється з економічними перспективами підприємства, що сприяє його ефективності та рентабельності. Важливою складовою є оптимальне управління ресурсами, такими як земля, вода та працівники. Щоб підвищити продуктивність, підприємства мають інвестувати у новітні технології та інновації.

З часом, підхід до вивчення потенціалу аграрних підприємств еволюціонував від простої концентрації на ресурсах до більш складного аналізу, що оцінює не тільки ресурси, але й їхню продуктивність та інші важливі аспекти. Розвиток аграрного виробництва тепер обумовлюється якістю та рівнем потенціалу підприємства, включаючи ресурси, їх ефективне використання, економічні можливості та інновації. Акцент на дослідженні та оптимізації цього потенціалу є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

Розуміння поняття "потенціал" в контексті агробіологічних підприємств може бути різним і включати різні аспекти. Декілька підходів до розуміння цього терміну можна виділити:

1. "Ресурсний" підхід. Деякі дослідники, як Д. Черников, О. Бажанова, Є. Фігурнов і інші, підкреслюють, що потенціал - це сукупність різних видів ресурсів, які необхідні для функціонування або розвитку системи. Вони включають в себе

трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси, які можуть бути використані для покращення виробництва. Цей підхід важливий для планування та управління виробничою діяльністю підприємства, але не охоплює всі аспекти потенціалу.

2. "Матеріальний та трудовий" підхід. Інші автори, такі як М.А. Іванов, Ю.Г. Одегов, розглядають потенціал як систему матеріальних та трудових факторів, які забезпечують досягнення мети виробництва. Вони вважають, що засоби праці, предмети праці та робоча сила є ключовими елементами для досягнення ефективності виробництва. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що можливості виробництва визначаються комбінацією цих факторів і їх взаємодією.

3. "Системний" підхід. Деякі вчені, включаючи І. Ансоффа, визначають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати завдання. Вони підкреслюють важливість єдності структури та функції об'єкта, а також взаємозв'язку між ними. Згідно з цим підходом, ефективність розвитку економіки повинна базуватися не на вже досягнутому рівні використання ресурсів, а на потенційних можливостях виробництва.

Синтезуючи різні погляди, термін "потенціал" може бути визначений як збірка невикористаних або ще не реалізованих можливостей, що включають різноманітні ресурси, шанси та засоби, які можна застосувати для досягнення конкретних цілей або задач. В українській науковій літературі цей термін часто пов'язують з наявними можливостями в різних сферах, наголошуючи на їх потенційному характері [10].

Отже, потенціал агробіологічних підприємств визначається їх можливостями, ресурсами та ефективністю використання цих ресурсів для досягнення мети в галузі агрохімії та сільськогосподарської продукції.

На підставі аналізу існуючих концепцій, ми запропонували наше власне визначення "потенціалу агробіологічного підприємства" як сукупності максимальних поточних та майбутніх можливостей соціально-економічної системи (з урахуванням підприємницьких навичок персоналу) для перетворення ресурсів на найбільш ефективні економічні блага згідно з встановленим графіком та вимогами

якості, що задовольнить потреби самого підприємства та суспільства загалом. Аграрне підприємство як об'єкт управління є комплексною системою, що включає соціальні, економічні, технічні та організаційні елементи [48]. У виробничому процесі використовуються різні матеріальні та трудові ресурси, між якими існує безліч взаємозв'язків. Гармонійний розвиток аграрного підприємства передбачає не тільки отримання поточних доходів, але й розвиток усіх аспектів його потенціалу. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається його спроможністю змагатися на ринку в порівнянні з іншими схожими підприємствами протягом визначеного періоду часу. Це комплексне поняття враховує всі сторони діяльності підприємства, включаючи виробництво, персонал, маркетинг, управління, фінанси та інші. Структуризація потенціалу аграрного підприємства передбачає його поділ на різні підсистеми та елементи, використовуючи шість ключових складових, що охоплюють найважливіші компоненти підприємства та визначають його внутрішній стан.

1) Система управління агрохімічним підприємством включає в себе формулювання місії, розроблення стратегії розвитку, визначення цілей та завдань. Ця система складається з наступних підсистем:

- Планування, яке включає в себе визначення потенціалу для майбутнього успіху.
- Координування, що включає розроблення стратегії підприємства відповідно до цілей та наявних ресурсів.
- Контролювання, яке включає постійний моніторинг виконання планів та рішень, а також оцінку вірогідності запланованих передумов.

2) Функції персоналу агробіологічного підприємства включають:

- Аналітичну функцію, яка охоплює наукові дослідження та розробки, які становлять основу для створення ресурсів та виробництва продукції.
- Виробничу функцію, яка включає безпосередню діяльність, пов'язану з виробництвом агробіологічних продуктів.

- Комунікаційну функцію, що забезпечує взаємодію з ринком через розроблення та застосування маркетингових інструментів, включаючи просування, стимулювання, ціноутворення та товарну політику.

3) Ресурси агробіологічного підприємства включають:

- Технічні ресурси, які включають виробничі потужності, обладнання та матеріали.

- Технологічні ресурси, включаючи виробничі технології та конкурентоспроможні методи виготовлення продукції.

- Кадрові ресурси, які охоплюють професійно-кваліфікаційну структуру персоналу та соціально-демографічний склад працівників.

- Інформаційні ресурси, включаючи систему нагромадження та оброблення інформації, канали поширення інформації та можливості покращення інформаційної бази.

- Організаційні структури виробництва та системи управління, включаючи гнучкість керуючої системи та організаційну техніку.

- Фінансові ресурси, які відображають стан активів і пасивів, власний та позичковий капітал, наявність кредитних ліній тощо.

- Просторові ресурси, включаючи специфіку виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення тощо.

- Корпоративну (організаційну) культуру, яка включає ділову репутацію та імідж підприємства.

4) Персонал агробіологічного підприємства включає в себе особовий склад, який характеризується за такими параметрами:

- Склад, який визначений штатним розкладом та переліком працівників.

- Мотивація, включаючи матеріальні, емоційні, соціальні та інші заходи для підвищення якості та продуктивності праці.

- Розвиток, який включає систематичні заходи щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу та їх професійного зростання.

5) Компетенції персоналу агробіологічного підприємства включають такі аспекти:

- Кваліфікація, яка відображає професійний рівень підготовки для виконання певних видів робіт.
- Креативність, яка визначає здатність до розробки нових технологічних, організаційних та інших рішень.
- Гнучкість, яка відображає уміння адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін на підприємстві.

В якості ключового елемента в аграрному секторі, агрохімічні підприємства зазнають розвитку або налаштування свого потенціалу, займаючи особливо важливе місце у формуванні загального потенціалу аграрних підприємств. Характеристики виробничої системи мають значний вплив на загальний та виробничий потенціал компанії [11].

Оцінювання потенціалу агробіологічного підприємства проводиться у фізичних вимірах (одиницях, кілограмах, тоннах) протягом визначеного періоду часу, з урахуванням типів агрохімічної продукції, яку вони виготовляють.

Потенціал агробіологічного підприємства оцінюють різні сторони, включаючи власника, конкурентів, регіони, де розповсюджується продукція, а також державу, оскільки продукція має значення для місцевих споживачів та може впливати на експортно-імпортний баланс країни.

Процес формування або коригування потенціалу агробіологічного підприємства включає етапи вибору або зміни продукту, рецептури, обсягів виробництва, технології, рівня механізації чи автоматизації, вимог до персоналу, а також ринків збуту [49].

Аналіз формування потенціалу агробіологічних підприємств включає вивчення технологічних процесів, організації виробництва, характеристик використовуваних ресурсів та цільової продукції. Також береться до уваги аналіз ринкових сегментів та споживачів агробіологічних товарів, що важливо для оцінки

конкурентоспроможності компаній. На рисунку 1.3 відображено формування виробничого потенціалу агробіологічного підприємства.

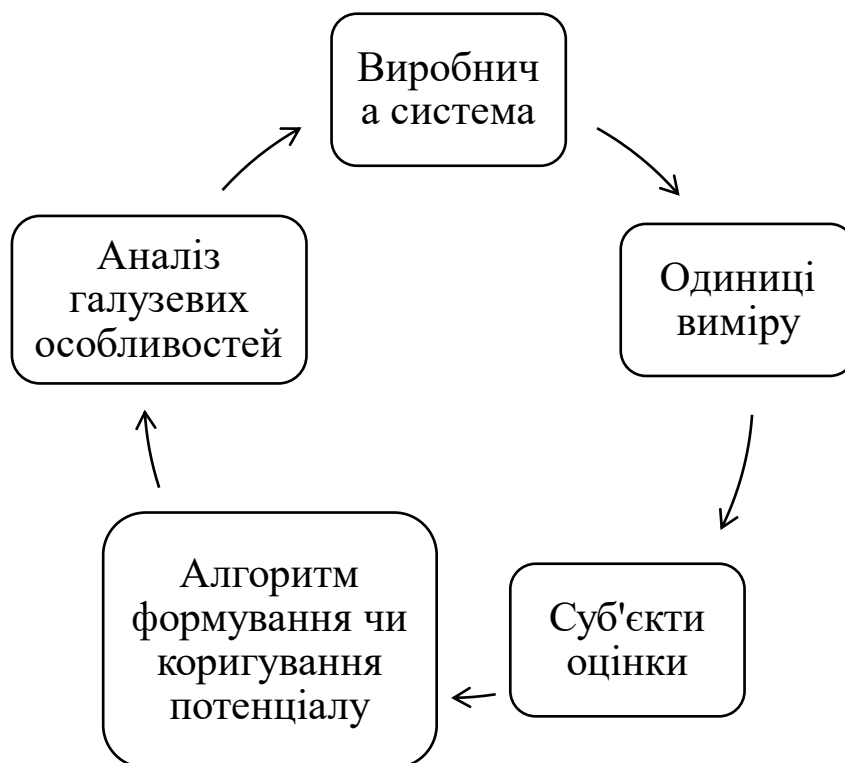


Рисунок 1.3 - Особливості формування виробничого потенціалу агробіологічного підприємства [25]

Розуміння виробничого потенціалу є важливим для ідентифікації можливостей і ресурсів, які підприємство має для створення продукції або надання послуг. Виробничий потенціал охоплює ряд елементів, включаючи фізичні активи, технічне оснащення, кваліфікацію працівників, інформаційні системи тощо [13].

Ефективне використання цього потенціалу є критичним для конкурентоздатності підприємства. Ефективність підприємства часто залежить від того, як воно оптимізує та використовує свої ресурси.

Різноманітні фактори впливають на продуктивність виробничого потенціалу, включаючи внутрішні та зовнішні аспекти. Ці фактори включають якість продукції, розміри виробничих приміщень, часові ресурси обладнання, впровадження новітніх технологій, професійність персоналу та інше [50].

Методики оцінки продуктивності виробничого потенціалу варіюються і включають такі підходи, як еквівалентний, функціональний, кореляційний, вартісний та комбінований методи. Кожен з цих методів має свої сильні сторони та обмеження, і вибір методу залежить від специфіки завдання та контексту оцінки [14].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

2.1 Місія, напрямки та ключові показники діяльності ТОВ «Компанія «БТУ-Центр»

Загальна характеристика організаційно-економічних параметрів діяльності підприємства

Територіальне розташування, організаційно-правовий вид діяльності та форма власності.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 01010, місто Київ, ВУЛИЦЯ ІВАНА МАЗЕПИ, будинок 3, офіс 174. Виробництво знаходиться в м. Ладижин, Вінницької області.

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.

Форма власності: Недержавна власність.

Структуру прав власності, найвпливовіших акціонерів (пайщиків), наявність угруповань акціонерів (співвласників).

Шидловська Ольга Гаврилівна розмір статутного капіталу: 20 000 000 грн.
100.00 %

Місія та завдання діяльності підприємства

Місія підприємства: Біологізація землеробства, зменшення використання хімічних засобів захисту, відновлення родючості ґрунтів та здоров'я наших дітей та української нації.

Завдання діяльності підприємства:

- Виробництво біопрепаратів високої якості, відповідаючи європейським та міжнародним стандартам.

- збереження землі від деградації, сприяти підвищенню біорозмаїття і відродженню сільських громад.

Склад та ієрархія компонентів організаційної структури управління.

Компанія працює на основі лінійно-функціональної організаційної структури управління. Завдяки такій структурі є можливість ефективно створити основу для самофінансування, можливість вирішувати виняткові проблеми, підтримуючи відносно швидке виконання управлінських рішень завдяки ієрархії. Недоліком є складне регулювання взаємовідносин між лінійними та функціональними керівниками, в рамках реорганізації збільшується потік інформації, що викликає перевантаженість менеджерів. Організаційна структура ТОВ «Компанія «БТУ-Центр» є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

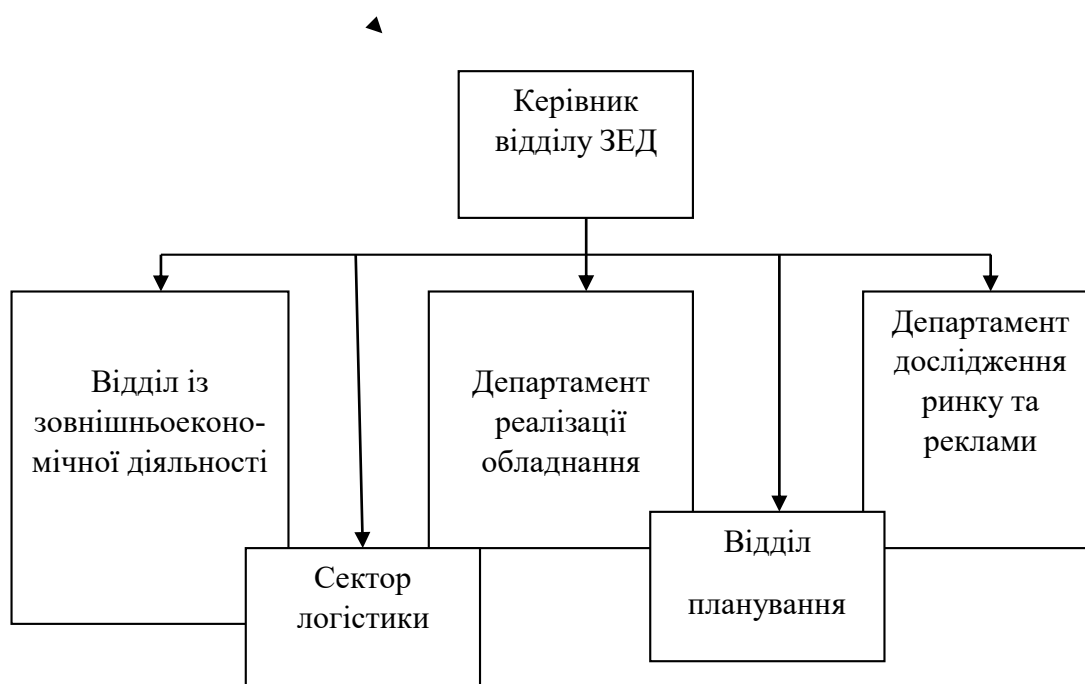


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР». Джерело: складенно автором на основі власних досліджень

Ступінь підпорядкування (материнська компанія, дочірнє або асоційоване підприємство) та інтегрованості (належність до асоціацій, корпорацій, концернів, промислово-фінансових груп, холдингів).

У 2019 БТУ-ЦЕНТР став першим і станом на червень 2022 залишається єдиним українським членом у Міжнародній асоціації виробників засобів біоконтролю (International Biocontrol Manufacturers Association, Швейцарія), співпрацює з міжнародною організацією Дослідний інститут органічного сільського господарства [15].

Наявність спеціального статусу підприємства та пов'язані з ним особливості функціонування підприємства.

Статус юридичної особи: не перебуває в процесі припинення.

Спеціальний статус: відсутній.

Сфери, напрямки та масштаби діяльності.

Основний: 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції.

Додатковий:

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;

20.14 Виробництво іншої основної органічної хімічної речовини;

20.15 Виробництво добрив та азотовмісних сумішей;

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів;

46.19 Діяльність агентів з торгівлі товарами широкого асортименту;

46.75 Оптова торгівля хімічною продукцією;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.76 Роздрібна торгівля квітами, кімнатними рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для домашніх тварин у спеціалізованих магазинах;

72.19 Інші дослідження та розробки в галузі природничих наук та інженерії.

Загалом компанією запатентовано більше 50 біопрепаратів.

Продукція компанії дозволена до використання в органічному землеробстві, що підтверджується сертифікатом Organic Standard – це є однією з головних конкурентних переваг.

За 20 років на ринку України компанія БТУ-Центр стала лідером у сфері виробництва біопрепаратів для захисту та живлення рослин [51].

Продукція, роботи, послуги підприємства.

Компанія пропонує лінійку ефективних біопрепаратів для рослинництва та тваринництва (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Біопрепарати для рослинництва та тваринництва компанії БТУ-Центр

Найменування	Галузь с/г	
	Рослинництво	Тваринництво
Біопрепарати	• Біоактиватори • Біоінокулянти • Біоінсектициди • Біодеструктори • Біоприлиплювачі • Біокомплекси	• Біоконсерванти для силосування • Біоконсерванти для компостування • Ферментні кормові добавки • Пробіотики

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Професійні досягнення підприємства:

БТУ-Центр має власне виробництво, де мікробна продукція для живлення та захисту рослин ретельно контролюється висококваліфікованими спеціалістами. Дотримання всіх гігієнічно-гігієнічних та технологічних норм відкриває нові й нові горизонти для продукції нашого виробництва по всій Україні та за кордоном. Виробничі потужності підприємства з кожним роком ростуть і розвиваються. У 2007 році введена в експлуатацію технологічна лінія пакування продукції приватного сектора. На підприємстві проводяться експериментальні, науководослідні, лабораторні та науково-виробничі роботи з розробки нових рецептур біопрепаратів та оптимізації технологій їх використання.

БТУ-Центр бере активну участь у розробці та вдосконаленні екологічної політики країни та гарантує безпечні умови праці своїм працівникам. Продукція і вироби не завдають шкоди навколишньому середовищу і відповідають всім екологічним стандартам. З метою покращення довкілля впроваджується використання тари з переробленої сировини та продовжується її повторне використання [7].

Що стосується сервісу компанії, то кваліфіковані фахівці та агрономи надають консультативну та методичну допомогу в застосуванні біопрепаратів.

Також здійснюють авторський нагляд за проведенням науково-дослідних та промислових робіт по впровадженню біопрепаратів-новинок.

Аналіз конкурентного середовища

Конкурентне середовище підприємства ТОВ "Компанія"БТУ-Центр" є динамічним і конкурентним. Компанія стикається з великою кількістю конкурентів, як вітчизняних, так і іноземних. Конкуренти мають різні конкурентні переваги, що підвищує складність конкуренції.

Для того, щоб успішно конкурувати в даному середовищі, підприємству ТОВ "Компанія"БТУ-Центр" необхідно:

- Розвивати конкурентні переваги. Компанія повинна постійно розвивати свої конкурентні переваги, щоб залишатися конкурентоспроможною.
- Дифференціювати свою продукцію. Компанія повинна дифференціювати свою продукцію, щоб забезпечити її унікальність і привабливість для споживачів.
- Розширювати канали збуту. Компанія повинна розширювати канали збуту, щоб збільшити свою присутність на ринку.

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Компанія"БТУ-Центр" можна запропонувати наступні рекомендації:

- Розробка нових продуктів і технологій. Компанія повинна постійно розробляти нові продукти і технології, щоб залишатися конкурентоспроможною.
- Інвестиції в маркетинг і рекламу. Компанія повинна інвестувати в маркетинг і рекламу, щоб підвищити обізнаність про свою продукцію.
- Розширення міжнародної діяльності. Компанія повинна розширювати міжнародну діяльність, щоб вийти на нові ринки.

Виконання цих рекомендацій дозволить підприємству ТОВ "Компанія"БТУ-Центр" підвищити свою конкурентоспроможність і досягти успіху на ринку біопрепаратів [17].

Місткість ринку (галузі) та її динаміка. Наприкінці минулого століття в Україні були створені непогані умови для широкого застосування біологічного методу захисту сільськогосподарських культур як найбільш органічного і відповідного агроценозам. Однак, впродовж останніх років в Україні склалася стійка негативна тенденція домінування хімічних методів захисту сільськогосподарських культур над біологічними при незначній частці останніх (в межах 3-5 %) в загальних обсягах застосування захисту сільськогосподарських культур в господарствах.

Зниження застосування біологічного методу відбулося як у відносних показниках, так і в абсолютних. Якщо у 1995 році захист сільськогосподарських культур біологічними методами проводився на 3023 тис. га, що складало 15,2 % від усіх площ, де здійснювався захист сільськогосподарських культур, то в подальшому площі застосування біологічних методів зменшувалися і, для прикладу, у 2021 році складали 1827,2 тис. га (3,6 % від усіх площ) [2].

Аналіз ринкової влади постачальників: Ключовими конкурентами компанії БТУ-Центр на ринку біологічної обробки насіння виступають такі компанії, як BASF, Bayer CropScience AG (Німеччина), Monsanto, Valent Biosciences Corporation, Koppert BV (США), Syngenta (Швейцарія), Itapollina SPA (Італія), Arysta LifeScience Limited (Японія) і Novozymes (Данія). У кожної з цих компаній своя стратегія зростання та розвитку на ринку, але найважливішими кроками, які вживаються для глобального розширення, залишаються виробництво нової продукції і співпраця. Ці компанії надійно закріпилися як на українському, так і на світовому ринках, проявили себе з гарної сторони та стали надійними

Серед усіх гравців (українських операторів і імпортерів) — компанія займає частку 27,9%, а серед українських виробників (найбільших 4) — 46,5%, і компанія впевнено лідирує [18].

Взагалі БТУ-ЦЕНТР — один із 25% найбільших виробників біопрепаратів в світі, і за обсягами виробництва є одним з найбільших в Європі.

Збільшення конкуренції. З поширенням використання біодобрих на ринку може збільшитися кількість конкуруючих підприємств, що може призвести до зменшення цін на продукцію та скорочення частки ринку, що належить компанії.

Ризики зміни попиту. Попит на біодобрива може змінюватися залежно від рівня підтримки урядів, зміни цін на нафту та інших ресурсів, а також зміни в сільському господарстві та інших відповідних галузях [23].

Ризики зміни законодавства та регуляторного середовища. Законодавство про захист довкілля та інші регуляторні акти можуть впливати на виробництво та продаж біодобрих, що може призвести до збільшення витрат на виробництво та зменшення маржинальної прибутковості.

Ризики зміни валютних курсів та інших фінансових ризиків. При залежності від імпорту сировини або експорту готової продукції, компанії можуть стикнутися з ризиками зміни валютних курсів та інших фінансових ризиків, що може призвести до збільшення витрат на виробництво та зменшення маржинальної прибутковості [3].

Ризики залежності від підрядників. Компанії можуть стикнутися з ризиками залежності від постачальників сировини та інших підрядників, що може призвести до зменшення контролю над якістю продукції та збільшення витрат на виробництво.

На основі методики багатовекторного оцінювання рівня економічної безпеки бізнесу було проведено діагностування рівня надійності ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Ситуаційна діагностика ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

Критерій	Коефіцієнт значущості критерію	Шкала відповідності критеріїв вимогам				
		Точно відповідає	Ймовірно відповідає	Невизначено	Ймовірно не відповідає	Точно не відповідає
Імідж	0,2	х				
Досвід роботи	0,1	х				
Фінансове становище	0,2		х			
Обов'язковість виконання контрактів	0,25	х				
Тенденції розвитку	0,15	х	х			
Економічний потенціал	0,1					
Максимальна оцінка в балах		4	3	2	1	0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Звідси розрахуємо його за формулами (2.1) та (2.2):

$$Ri = \frac{R}{R_{max}} \quad (2.1)$$

$$Hj = \sum_{i=1}^n Rij \times Bij \quad (2.2)$$

В результаті отримуємо:

$$Hj = 4/4 \times 0.2 + 4/4 \times 0.1 + 3/4 \times 0.2 + 4/4 \times 0.25 + 4/4 \times 0.15 + 3/4 \times 0.1 = 0.925$$

Отже, за результатами розрахунку робимо висновок, що підприємство перебуває в стані економічної безпеки, адже значення показника наближене до одиниці.

Для мінімізації загроз в сфері ринкової безпеки підприємства ТОВ "БТУ-ЦЕНТР" можна запропонувати наступні заходи:

- Розробити стратегію збільшення конкурентоспроможності компанії шляхом вдосконалення технологічного процесу виробництва біодобрив та розширення асортименту продукції. Для цього потрібно провести аналіз ринку та конкурентів, визначити переваги компанії та спрямувати зусилля на підвищення якості продукції та зниження витрат на виробництво.

- Розробити план дій з моніторингу зміни попиту на біодобрива та розробити стратегії їх прогнозування та адаптації. Для цього можна проводити регулярні дослідження ринку та співпрацювати зі споживачами, що дозволить забезпечити стабільність попиту на продукцію компанії.

- Перевірити відповідність діючого законодавства та регуляторного середовища та внести пропозиції щодо його вдосконалення та адаптації до потреб компанії. Для цього можна залучити експертів та лобістів з цієї галузі.

- Розробити стратегію управління валютними та іншими фінансовими ризиками, зокрема, проводити страхування ризиків, встановлювати запаси валют та інших фінансових інструментів.

- Розробити систему управління якістю продукції та зменшення ризиків залежності від підрядників. Для цього можна використовувати стандарти якості продукції та аудиторські перевірки, а також шукати альтернативних постачальників, що дозволить знизити ризики виробництва та залежності від зовнішніх постачальників.

- Відкрити нові ринки та залучати нових клієнтів, щоб диверсифікувати ризики та забезпечити стабільність продажів. Для цього можна проводити маркетингові дослідження та аналізувати зміни ринкових тенденцій, залучати нових дистриб'юторів та використовувати онлайн-маркетинг та інтернет-продажі.

- Запровадження системи моніторингу та аналізу конкурентів, а також проведення регулярних SWOT-аналізів для виявлення можливих ризиків та прогнозування ринкових тенденцій.

- Вдосконалення системи управління персоналом та роботи з клієнтами, зокрема, проведення тренінгів з продажу та обслуговування клієнтів, що дозволить забезпечити високу якість обслуговування та залучати нових клієнтів.

Отже, мінімізація загроз в сфері ринкової безпеки підприємства ТОВ "БТУ-ЦЕНТР" можлива за допомогою комплексу заходів, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності, моніторинг ринку та конкурентів, управління фінансовими ризиками, управління якістю продукції та зменшення ризиків залежності від підрядників, розширення ринків та залучення нових клієнтів, моніторинг конкурентів та вдосконалення управління персоналом та роботи з клієнтами.

Основна мета ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» - це підтримка переходу землеробства на більш біологічні методи, що включає скорочення вживання хімічних засобів захисту рослин, відновлення родючості ґрунтів, а також покращення здоров'я громадськості, з особливим акцентом на дітей та в цілому на благополуччя української нації.

Ключові сфери діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» охоплюють наступне:

Виробництво: Компанія обладнана власними виробничими потужностями, забезпечуючи великі обсяги виготовлення продукції.

Логістичне управління: Підприємство ефективно розподіляє свою продукцію, використовуючи сформований логістичний парк.

Дослідження та розвиток: З науково-дослідним центром "Інститут прикладної біотехнології" та сертифікованими лабораторіями, компанія активно працює над дослідженнями в галузях агрохімії та біотехнологій.

Ці напрямки роботи відіграють важливу роль у досягненні цілей компанії та сприянні розвитку сталого землеробства.

ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» - це українська компанія, заснована у 1999 році. Компанія спеціалізується на виробництві різноманітних біологічних продуктів для сільськогосподарського сектора та нафтогазової промисловості. Її діяльність охоплює кілька ключових напрямків:

ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» є важливим постачальником біологічних продуктів для сільськогосподарських потреб як на оптовому, так і на роздрібному ринку. Їх асортимент включає різні біологічні речовини та продукти, які застосовуються в аграрному секторі. Ця діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сільськогосподарських підприємств необхідними ресурсами та матеріалами для сільськогосподарського виробництва.

Як оптовий дистриб'ютор, компанія "БТУ-Центр" надає великі партії біологічних продуктів за умовами оптового ринку, що є вигідним для великих аграрних підприємств, яким потрібні значні кількості ресурсів. У ролі роздрібного

постачальника, вона обслуговує дрібніші фермерські господарства та сільськогосподарські підприємства, пропонуючи їм біологічні продукти у менших кількостях. Це сприяє забезпеченню аграрного сектору необхідними біологічними ресурсами, підвищуючи продуктивність аграрних підприємств [39].

Компанія "БТУ-Центр" активно займається науково-дослідницькою роботою в галузі біотехнологій, розробляючи нові біологічні рішення та продукти для застосування в сільському господарстві та інших промислових секторах. Її науково-дослідницька робота орієнтована на створення інноваційних біотехнологічних продуктів, що сприяють ефективності та екологічній безпеці сільськогосподарського виробництва. Це включає розробку біопрепаратів, мікробних розчинників, біостимуляторів, екологічних засобів захисту рослин та інших продуктів. Компанія також бере участь у наукових дослідженнях та співпрацює з науковими установами, що сприяє обміну знаннями та впровадженню передових технологій у сільському господарстві. Важливу роль відіграє також її участь у міжнародних конференціях та співпраця з організаціями, як-от Міжнародна асоціація виробників засобів біоконтролю (IBMA), сприяючи розвитку екологічних сільськогосподарських практик.

Компанія "БТУ-Центр" активно працює над просуванням біологізації сільського господарства на міжнародному рівні, надаючи консультації та освітні ресурси про переваги та використання біотехнологій у цій сфері. За період з 2020 по 2022 рік компанія значно збільшила свої доходи, свідченням чого є зростання доходу в 2022 році до 169 744 900 грн у порівнянні з 83 441 500 грн у 2020 році. Це відображає її успішний бізнес-розвиток та розширення ринків збуту. Компанія розширює свій асортимент біологічних препаратів та продукції для сільського господарства, що сприяє залученню більшої кількості клієнтів. Нові або удосконалені продукти можуть підвищити продажі завдяки своїм конкурентним перевагам. Розширення продуктової лінійки є ключовим стратегічним кроком для залучення нових клієнтів і збільшення доходів. Перед війною компанія активно розширювала свою географічну присутність, експортуючи продукцію у різні

країни, що відкривало нові ринки та збільшувало обсяги продажів. Це також допомагало зменшити ризики, пов'язані з економічними коливаннями в окремих країнах, та сприяло стабільності бізнесу. Участь на міжнародних ринках надавала компанії нові можливості для розвитку та вдосконалення продукції, що підвищувало її конкурентоспроможність. Ефективний експорт сприяв збільшенню прибутків і підвищенню міжнародного статусу компанії.

За останні роки зросла популярність біологічних рішень у сільському господарстві та інших галузях. Фермери та підприємства все більше використовують біологічні препарати для зменшення впливу на навколишнє середовище та покращення врожайності. Компанія, яка спеціалізується на біологічних продуктах, може бути на передньому краї буму цього ринку.

Успішне фінансове управління є ключовим чинником для досягнення стабільності та зростання прибутковості компанії. Ця стратегія включає в себе оптимізацію витрат та підвищення ефективності виробництва, що може призвести до збільшення доходу та прибутковості [40]. Оптимізація витрат включає в себе ретельний аналіз фінансових операцій компанії та пошук можливостей для зменшення витрат. Це може включати в себе раціоналізацію процесів виробництва, зменшення витрат на сировину та матеріали, оптимізацію ланцюга постачання, а також ефективне управління робочою силою та зменшення надмірних адміністративних витрат. Підвищення ефективності виробництва передбачає використання передових технологій та методів, що дозволяють збільшити виробничий потенціал компанії.

Це може включати в себе автоматизацію виробничих процесів, підвищення продуктивності робочої сили, вдосконалення систем контролю якості та зменшення відходів.

Успішне фінансове управління також передбачає ефективне управління оборотним та основним капіталом компанії, розробку ефективної стратегії ціноутворення та маркетингу, а також планування інвестицій та фінансових ресурсів.

Компанія також збільшила свій чистий прибуток з 2020 по 2022 рік. У 2022 році чистий прибуток склав 7 914 200 грн, що свідчить про ефективне фінансове управління та досягнення прибутковості.

За роки спостереження активи компанії також зросли. У 2022 році активи склали 127 981 700 грн. Зобов'язання також зросли, що може бути результатом розширення бізнесу та збільшення обсягів виробництва.

Кількість працівників в компанії стабільно зростає. У 2022 році компанія мала 500 співробітників, що може вказувати на збільшення обсягів виробництва та розширення діяльності [3,4,21].

Компанія "БТУ-Центр" фокусується на виготовленні біологічних препаратів для сільськогосподарських та присадибних потреб, відповідаючи на сучасні екологічні та аграрні виклики. Використання цих препаратів покращує якість ґрунту, забезпечує оптимальне зволоження та забезпечує рослини необхідними поживними речовинами. Це також сприяє зниженню викидів парникових газів, оскільки покращений ріст рослин збільшує поглинання CO₂ під час фотосинтезу. Використання біологічних препаратів допомагає збільшити якість і кількість урожаю, підвищуючи продуктивність та ефективність сільськогосподарських господарств, роблячи їх більш стійкими до економічних коливань і підвищуючи рентабельність.

Передові технологічні процеси у сільському господарстві, включаючи застосування сучасних машин, точне зрошення, ефективне внесення добрив і захист рослин, допомагають збільшити ефективність виробництва та врожайність. Такі підходи дозволяють аграріям вирощувати більше продукції на однаковій площі, що підвищує їхню прибутковість.

Поліпшення контролю якості продукції забезпечує високоякісну продукцію, відповідну до вимог ринку, підвищуючи конкурентоспроможність та дозволяючи продавати продукцію за вищими цінами.

Загалом, ці заходи сприяють зростанню прибутковості та стійкості аграрного сектору перед обличчям економічних коливань та зовнішніх викликів.

Використання біологічних препаратів стає ключовою частиною сучасних аграрних систем, відповідаючи на зростаючий попит на екологічно чисті рішення [20].

Діяльність компанії у сфері біологічних препаратів підсилює аграрний сектор, зменшуючи екологічний вплив та сприяючи стійкому розвитку сільського господарства. Експорт товарів до 18 країн світу підкреслює активну роль компанії на міжнародній арені, дозволяючи диверсифікувати ринки збуту та знижувати ризики. Наявність представництва в Німеччині відкриває доступ до європейського ринку. Визнання від міжнародної організації IBMA підтверджує високу якість продукції компанії, підвищуючи її репутацію. Участь у міжнародних заходах та співпраця з іншими країнами та організаціями дозволяє обмінюватися досвідом і сприяє інноваціям.

Загальна економічна діяльність компанії "БТУ-Центр" свідчить про її успішний розвиток, збільшення обсягів виробництва та зростання прибутковості.

2.2 Аналіз ефективності формування та використання виробничого потенціалу ТОВ «Компанія «БТУ-Центр»

Компанія БТУ-Центр, яка є одним із найбільших виробників біопрепаратів в Україні, має потужність обладнання близько 10000 л/год. Ця потужність дозволяє компанії виробляти широкий спектр біопрепаратів, включаючи мікродобрива, біопрепарати для захисту рослин, біостимулятори росту та інші.

Компанія БТУ-Центр постійно інвестує в дослідження та розробки, щоб впроваджувати нові технології на своїх підприємствах. За останні 3 роки компанія впровадила кілька нових технологій, включаючи:

- Автоматизовану систему управління виробництвом, яка дозволяє контролювати та оптимізувати виробничі процеси.

- Систему автоматизованого контролю якості, яка дозволяє гарантувати високу якість продукції.
- Систему автоматизованого управління запасами, яка дозволяє ефективно управляти складськими запасами.

Крім того, компанія БТУ-Центр впровадила кілька нових технологій у сфері біотехнологій, включаючи:

- Технологію виробництва мікробних добрив, яка дозволяє виробляти мікродобрива на основі живих мікроорганізмів.
- Технологію виробництва біопрепаратів для захисту рослин, яка дозволяє виробляти біопрепарати, які є більш екологічно чистими та ефективними, ніж традиційні хімічні засоби захисту рослин.
- Технологію виробництва біостимуляторів росту, яка дозволяє виробляти біостимулятори, які допомагають рослинам краще рости і розвиватися.

Загалом, компанія БТУ-Центр впровадила понад 10 нових технологій на своїх підприємствах у 2023 році. Ці технології дозволяють компанії підвищувати ефективність виробництва та якість продукції, а також відповідати зростаючим потребам ринку.

Компанія має потужну виробничу базу, яка дозволяє їй виробляти широкий асортимент біопрепаратів. Однак, незважаючи на потужну виробничу базу, компанія БТУ-Центр може стикатися з певними проблемами, пов'язаними з виробничим потенціалом. До таких проблем можна віднести:

Недостатня кількість сировини. Для виробництва біопрепаратів потрібна високоякісна сировина, наприклад, бактерії, гриби, мікроорганізми. Недостатня кількість сировини може призвести до обмеження обсягів виробництва біопрепаратів.

Недосконалість технологій. Впровадження нових технологій може сприяти підвищенню ефективності виробництва біопрепаратів, наприклад, за рахунок зменшення витрат на виробництво, підвищення якості продукції та збільшення обсягів виробництва.

Недостатній рівень кваліфікації персоналу. Кваліфікований персонал є важливим фактором для забезпечення ефективного виробництва біопрепаратів. Недостатній рівень кваліфікації персоналу може призвести до зниження якості продукції, збільшення витрат на виробництво та погіршення безпеки праці.

Нестабільність ринкових умов. Сільське господарство є галуззю, яка залежить від погодних умов та інших факторів. Нестабільність ринкових умов може призвести до зниження попиту на біопрепарати, що може негативно вплинути на виробничий потенціал компанії БТУ-Центр [9].

Проблеми з логістикою та постачанням. Біопрепарати мають обмежений термін зберігання, тому вони повинні доставлятися вчасно та в належних умовах. Проблеми з логістикою та постачанням можуть призвести до зниження якості продукції та збільшення витрат на виробництво.

Компанія має великий потенціал для використання можливостей ринку, усунення слабких сторін і ліквідації загроз. Потенціал розвитку компанії досить високий за рахунок сильних сторін, таких як традиції інновацій, ефект масштабу, репутація виробника якісних продуктів, різноманітність ринків. З цього судження доцільно вважати, що БТУ-Центру необхідно зберегти дані сильні сторони, а їх збереження необхідно зробити таке:

Необхідно дотримуватись стратегії «Захист свого становища на ринку». Суть стратегії: дана стратегія несе переважно захисний характер і здійснюється шляхом: невеликих покращень товару/послуги та позиціонування; захисної стратегії ціноутворення; зміцнення збутової мережі; посилення або переорієнтації заходів щодо стимулювання збуту, підвищення лояльності споживачів, високий рівень обслуговування, утримання іміджу компанії (проведення рекламних кампаній).

Також компанії необхідно провести низку стратегічних заходів щодо усунення слабких сторін та ліквідації виниклих та потенційних загроз:

- Створювати бар'єри для новоприбулих конкурентів
- Пошук партнерів та укладання довгострокових контрактів.
- Політика в галузі випуску та продажу акцій.

· Вивчення макросередовища та створення венчурного фонду для мінімізації загальноекономічних та валютних ризиків.

· Ведення корпоративної культури в компанії.

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до чотирьох напрямків (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Напрями та заходи підвищення ефективності функціонування ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-Центр»

Напрямок	Заходи щодо підвищення ефективності функціонування підприємства
Напрямок 1 – управління витратами і ресурсами	Заходи щодо підвищення поточної виробничої діяльності підприємства, що спонукають підприємство до раціонального використання природно-сировинних ресурсів: - зростання продуктивності праці; - зниження загальної ресурсомісткості виробництва
Напрямок 2 – розвитку й удосконалення виробництва.	- Удосконалення організаційної та виробничої систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації; - підвищення якості і конкурентоспроможності виготовлюваної продукції; - удосконалення і постійне коригування всіх видів діяльності для забезпечення їх вимогам сучасності.
Напрямок 3 – удосконалення системи управління	Заходи щодо мобілізації внутрішніх та зовнішніх відносно підприємства факторів.
Напрямок 4 – удосконалення маркетингової політики	- Проведення інтерв'ю з співробітниками. - Особистий продаж. - Витрат на прямий маркетинг. - Участь в агровиставках. - Проведення PR – діяльності. - Організація заходу демонстраційного поля . - І т.д.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність компанії «БТУ-Центр» може сприяти таким наслідкам:

- відтворенню експортного потенціалу компанії та загалом країни;
- підвищенню рівня конкурентоспроможності біопрепаратів компанії на світових ринках;
- формуванню раціональної структури експорту й імпорту у країні;
- співпраця з іноземними партнерами на взаємовигідних умовах;
- забезпеченню економічної безпеки України.

Згідно з результатами дослідження, реклама та публікації в ЗМІ не відіграють вирішальної ролі в процесі вибору засобів захисту рослин для фермерів. Натомість, ключовими факторами для них є цінова політика та рекомендації від експертів та колег у цій галузі. Проте, ефективно вибрані комунікаційні канали можуть сприяти налагодженню відносин із споживачами та збільшенню обсягів продажів.

Результати дослідження також демонструють, що компанія «БТУ-Центр» активно включена у розвиток та поліпшення екологічної політики країни, а також забезпечує безпечні умови праці для своїх співробітників. Виробничий процес та продукція компанії не шкодять довкіллю і відповідають екологічним стандартам. Компанія також впроваджує використання тарного пакування з вторинної сировини, що сприяє його багаторазовому використанню, задля покращення стану навколишнього середовища.

Зниження коефіцієнта фінансування з 0,56 у 2019 році до 0,46 у 2021 році індикує, що компанія скоротила використання зовнішніх джерел фінансування, як-от позик і боргів, та переорієнтувалася на використання власних коштів та інтерних фінансових ресурсів. Зменшення обсягу заборгованості може знижувати фінансові ризики, пов'язані з виплатою відсотків та погашенням боргів. Це робить компанію менш залежною від зовнішніх кредиторів, дозволяючи краще управляти фінансовою стабільністю. Скорочення позикових коштів може також призвести до зниження витрат на обслуговування боргу, що позитивно впливає на чистий прибуток компанії. Використання власних коштів забезпечує компанії більшу контроль над своїми фінансами та зменшує залежність від зовнішніх кредиторів. У цілому, зниження коефіцієнта фінансування вказує на стратегічне рішення компанії скоротити фінансові ризики та підвищити ефективність управління фінансами через використання власних ресурсів. В таблиці 2.3 було відображено динаміку ключових фінансових показників підприємства.

Таблиця 2.3 - Динаміка ключових фінансових показників підприємства
(2019-2021 роки)

Звітні роки	Коефіцієнт фінансової автономії	Коефіцієнт фінансування	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)
2019	0,64	0,56	0,33	1,17	0,86	20 564,0
2020	0,69	0,56	0,39	0,83	1,20	28 195,3
2021	0,69	0,46	0,36	0,89	1,12	21 189,8

Джерело: складено автором на основі [3,4,21]

У 2021 році чистий дохід ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» скоротився на 6,888,400 тис. грн, що становить 19.9% порівняно з попереднім роком. Також собівартість реалізованої продукції зменшилася на 30,028,000 тис. грн або 24.8%. Чистий прибуток, після значного зростання на 1,757,100 тис. грн у 2020 році, у 2021 році скоротився на 600,400 тис. грн.

Незважаючи на виклики, викликані збройною агресією Росії, компанія прогнозує зростання продажів біопрепаратів та збільшення прибутків у 2023 році. У сфері мікробіологічного виробництва в Україні, як і в інших галузях, існують проблеми з управлінням закупівельною логістикою, включаючи вибір постачальників сировини, визначення виду транспорту і умов постачання, а також низький рівень впровадження інформаційних технологій і автоматизації в процесах закупівель.

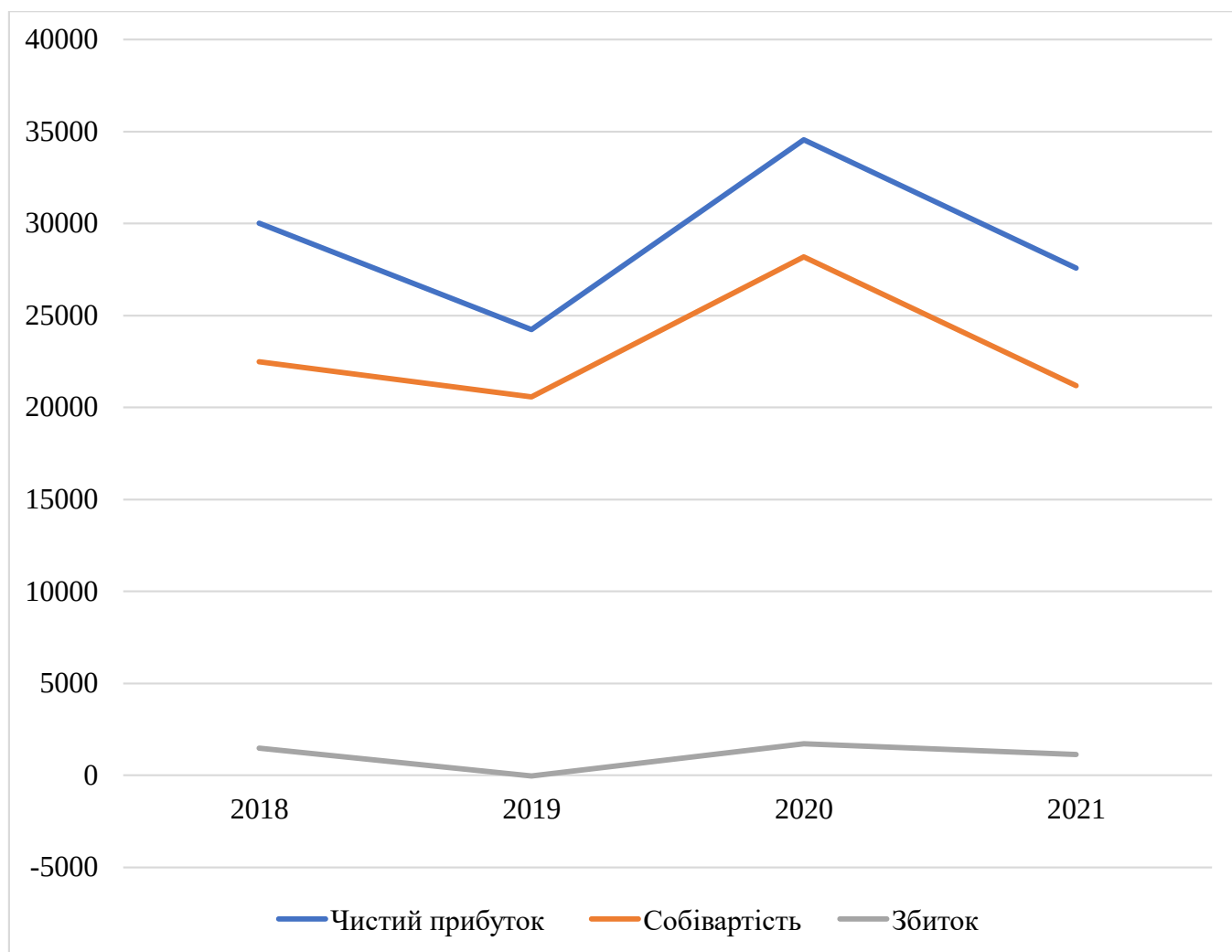


Рисунок 2.2 - Основні фінансові показники та їх динаміка. Джерело: складенно автором на основі [3,4,21,23,47]

Цей показник показує здатність підприємства використовувати свій власний капітал для операційної діяльності. Зменшення з 0,39 в 2020 році до 0,36 в 2021 році свідчить про певне зниження ефективності використання власного капіталу.

Пониження коефіцієнта маневреності власного капіталу компанії з 0,39 у 2020 році до 0,36 у 2021 році демонструє незначне зниження ефективності застосування власного капіталу в операційній діяльності компанії. Цей показник відображає здатність компанії використовувати свої власні ресурси для підтримки оборотності активів та створення прибутку. У випадку, коли компанія вносить додатковий власний капітал, коефіцієнт може знизитися внаслідок зміни співвідношення між власним капіталом та оборотними активами [25].

Якщо компанія нарощує свої оборотні активи, як-от запаси чи дебіторську заборгованість, при цьому залишаючи власний капітал практично незмінним, це може призвести до зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу. Зміни у прибутковості компанії також впливають на цей коефіцієнт, оскільки він відображає, наскільки ефективно оборотні активи використовуються у порівнянні з власним капіталом. Зниження цього коефіцієнта може бути сигналом до необхідності оптимізації стратегії управління оборотними активами та власним капіталом з метою підвищення ефективності та прибутковості діяльності компанії [26, с.59-65].

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів вказує на здатність підприємства покривати свої запаси за рахунок наявних оборотних коштів. Це важливий показник для вимірювання ліквідності та фінансової стійкості компанії. Незважаючи на падіння цього коефіцієнта з 1,17 у 2019 році до 0,89 у 2021 році, він все ще перебуває на прийнятному рівні. Причиною зменшення може бути збільшення обсягу запасів без пропорційного нарощування оборотних коштів. Поліпшення управління запасами може допомогти підвищити ліквідність підприємства та знизити фінансові ризики. Цей показник свідчить про ефективність управління оборотними коштами та запасами, що є ключовим для фінансової стабільності компанії [27, с.54-59].

Спостережене збільшення собівартості продукції на 37,1% у 2020 році порівняно з 2019 роком може бути відображенням змін у структурі витрат та впливати на продуктивність виробництва. Це може бути зумовлено підвищенням цін на сировину або зростанням виробничих витрат. Однак, збільшення обсягів виробництва чи доходів може компенсувати це підвищення витрат. В 2021 році відбулося зменшення собівартості на 24,8%, що може вказувати на більш ефективне управління ресурсами та зниження витрат. Це демонструє здатність підприємства пристосуватися до змін ринкових умов та застосовувати продуктивні стратегії у виробництві. Значне підвищення рентабельності за короткий час вказує

на успішність та продуктивність підприємства, зокрема завдяки поліпшенню виробничих процесів та управлінню якістю [28].

Другий ключовий елемент – це ретельний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу. Це дозволяє своєчасно виявляти та усувати дефекти, тим самим знижуючи рівень браку у продукції.

Третій важливий аспект – здатність підприємства конкурувати на ринку. Продукція високої якості приваблює більше покупців та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Четвертий аспект пов'язаний із ціноутворенням. Виробники можуть встановлювати вищі ціни на свою продукцію, оскільки споживачі, як правило, готові платити більше за товари та послуги, які вони вважають якісними та надійними.

П'ятий аспект включає розвиток тривалих відносин із споживачами. Коли клієнти регулярно отримують високоякісну продукцію, вони стають відданими покупцями, що сприяє забезпеченню стабільності та прогресу компанії.

Вхід на нові ринки чи зростання обсягів продажів може внести вклад у збільшення доходів та прибутковості компанії. Скорочення адміністративних та загальних витрат може сприяти підвищенню прибутку підприємства. Впровадження інноваційної продукції на ринок може забезпечити конкурентні переваги та посилити прибутковість.

Основна думка полягає в тому, що компанія ефективно управляє своїми ресурсами, бізнес-процесами та маркетинговими стратегіями, що дозволяє їй збільшувати прибуток від кожного інвестованого долара, забезпечуючи стабільність та успіх у довготривалій перспективі [29, с.63-71].

Аналіз ліквідності у балансі полягає у визначенні відповідності між активами, впорядкованими за рівнем ліквідності в порядку зменшення, та пасивами, розподіленими за термінами погашення в порядку зростання. При цьому проводиться порівняння балансових груп активів та пасивів, щоб встановити рівень

ліквідності [3]. Отже, розрахуємо баланс ліквідності ТОВ «Компанія «БТУ-Центр» (за три останні роки).

Таблиця 2.3 – Баланс ліквідності ТОВ «Компанія «БТУ-Центр»

Показник	Рік 2020	Рік 2021	Рік 2022
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р. 1160 + р. 1165)	13999,3	16530,6	17630,6
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн. (р. 1115 +...+ р. 1155+1180+...+р.1190)	35163,9	22018,1	20017,9
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	16633,7	20898,2	22398,3
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	11601,8	13674,1	15634,9
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн. (р.1610+...р.1650)	41779,9	39567,0	34927,6
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695 – П1)	2163,5	1925,1	1556
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн. (р.1595)	0	0	423
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн. (р.1495)	33590,3	34097,1	39027,3
А1 – П1	-27780,6	-23036,4	-17297
А2 – П2	33000,4	20093	18461,9
А3 – П3	16633,7	20898,2	21975,3
П4 – А4	-21988,5	-20423	-23392,4

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Ліквідність підприємства безпосередньо залежить від розміру та форми його грошових коштів. Підприємство, чий оборотний капітал переважно складається з грошових коштів та короткострокової дебіторської заборгованості, вважається більш ліквідним, ніж те, у якого оборотний капітал більшою мірою складається з запасів. Найліквідніші активи - це грошові кошти підприємства, які можуть бути негайно використані для покриття поточних зобов'язань. В даному випадку показник ліквідності зростає.

Найбільш термінові пасиви включають поточну кредиторську заборгованість, а також кредити та позики, які не були погашені вчасно. Затримка в оплаті таких зобов'язань може призвести до нарахування штрафів та фінансових санкцій на підприємство. У 2022 році значення показника знизилося з 41779,9 до 34927,6 у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про те, що підприємство погасило певну кількість термінових боргів.

Ліквідність відіграє ключову роль у визначенні рівня ризику інвестицій в оборотні активи. Таким чином, наступним кроком буде обчислення показників ліквідності за останні три роки.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ТОВ «Компанія «БТУ-Центр»

Показник	Рік 2020	Рік 2021	Рік 2022
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,320	0,398	0,487
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	1,126	1,107	1,044
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,502	1,577	1,657
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,502	1,527	1,638

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: у 2022 році цей показник досягнув найвищого значення 0,487, хоча зазвичай вважається нормою значення в діапазоні від 0,1 до 0,2. Це свідчить, що компанія здатна своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями, якщо термін платежів настає незабаром. Коефіцієнт проміжної ліквідності вказує на співвідношення високоліквідних активів до термінових боргів. У нашому випадку цей коефіцієнт знаходиться у нормі, оскільки економічно обґрунтоване значення становить від 0,5 до 2, і можна вважати, що показник є задовільним. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) показує співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань. На нашому підприємстві цей показник знаходиться у нормі, що свідчить про відсутність проблем із платоспроможністю, адже оборотних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань. Що стосується коефіцієнту загальної платоспроможності, то на нашому підприємстві спостерігається дещо нижче значення цього показника: у 2020 році значення становило 1,502, а у 2022 році - 1,638.

Для глибокої оцінки фінансового стану підприємства необхідно зосередитися на показниках ідентифікації капіталу протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.5 – Показники ідентифікації капіталу ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

Показник	2020	2021	2022
1. Капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	77398,7	76781,1	75681,7
2. Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю, тис.грн.	9342,7	9015,3	8477,2
3. Основний капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	11601,8	14257,3	15601
у тому числі			
□ балансова вартість <u>основного виробничого капіталу</u>	11601,8	14257,3	15601
4. Оборотний капітал, тис.грн.	65796,9	63985,1	60046,8
у тому числі			
оборотні фонди	152,2	159,4	162,2
фонди обігу	65644,7	63478,6	59884,6
5. Матеріальний оборотний капітал, тис.грн.	19620,1	23657,4	26319
6. Оборотні активи, тис.грн.	65796,9	63446,1	60046,8
7. Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	11754	12773,7	15763,2
8. Власний капітал, тис.грн.	33590,3	35745,8	39027,3
9. Позиковий капітал, тис.грн.	43808,4	40523,1	36654,4
у тому числі			
довгостроковий	0	110	423
короткостроковий	43808,4	39954,1	36231,4
10. Перманентний капітал, тис.грн.	33590,3	35968,1	39450,3

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З аналізу таблиці можна відзначити суттєве зростання капіталу за балансовою вартістю від 2020 до 2022 року (3999,2 тис. грн.), що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Зміни в капіталі за балансовою вартістю були незначними. В той же час, оборотні кошти знизилися з 65644,7 тис. грн. у 2020 році до 59884,6 тис. грн. у 2022 році, що вказує на зменшення запасів готової продукції на складі підприємства.

В умовах ринкової економіки спостерігається висока конкуренція в торгівлі, що вимагає від комерційних підприємств швидкої адаптації та активної діяльності, а також своєчасного реагування на ринкові вимоги. Ефективність торгівлі може характеризуватися обмеженою кількістю показників, серед яких важливе місце займають показники прибутковості та ділової активності, на кожен з яких впливає цілий ряд факторів.

Таблиця 2.6 – Показники доходності та оборотності капіталу ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вихідні дані:			
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	99 688,9	81 365,4	73 357,9
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	6 501,60	6325,25	5 604,30
3. Капітал за балансовою вартістю, тис.грн	77398,7	77021,2	75681,7
4. Основний виробничий капітал за балансовою вартістю, тис.грн	11601,8	13989,2	15601
5. Основний капітал за балансовою вартістю, тис.грн	11601,8	13989,2	15601
6. Оборотний капітал, тис.грн	65796,9	61245,3	60046,8
7. Оборотні активи, тис.грн	65796,9	61245,3	60046,8
8. Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис.грн	11754	12325,2	15763,2
9. Власний капітал, тис.грн	33590,3	34356,1	39027,3
10. Дебіторська заборгованість, тис.грн	35124,5	27236,2	20009,6
Розрахункові дані:			
11. Продуктивність, грн./грн:			
☐ капіталу	1,288	1,102	0,969
☐ основного виробничого капіталу	8,593	7,325	4,702
☐ виробничого капіталу	8,481	7,102	4,654
☐ власного капіталу	2,968	2,365	1,880
12. Швидкість обороту, днях:			
☐ активів	283,387	301,233	376,562
☐ основного капіталу	42,479	66,012	77,624
☐ оборотного капіталу	240,908	251,743	298,769
☐ оборотних активів	240,908	251,743	298,769
☐ виробничого капіталу	43,036	65,470	78,431
☐ власного капіталу	122,987	147,96	194,184
☐ дебіторської заборгованості	128,605	113,294	99,560
☐ активів			
☐ основного виробничого капіталу	0,084	0,080	0,074
☐ оборотного капіталу	0,560	0,493	0,359
☐ оборотних активів	0,099	0,097	0,093
☐ виробничого капіталу	0,099	0,097	0,093
☐ власного капіталу	0,553	0,487	0,356

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

За останні роки підприємство демонструє поліпшення своїх результатів, що вказує на прагнення покращити свою діяльність. За аналізом цих даних, можна стверджувати, що підприємство переживає успішний період протягом розглянутих років, оскільки більшість показників знаходяться в межах прийнятних норм. Незважаючи на те, що виручка і прибуток у 2022 році менші, ніж у 2020, компанії

варто бути активнішою, адже виробничих потужностей достатньо для збільшення обсягів виробництва і продажів, а також для заявлення про себе на міжнародному рівні. Дійсно, для кожної компанії завжди знайдеться простір для удосконалення. Прибуток є ключовим драйвером економіки та основним мотивом діяльності підприємців, він є гарантією прогресу соціально-економічної системи. Прибуток вважається узагальнюючим показником діяльності підприємства.

Отже, для збільшення прибутковості потрібно одночасно збільшувати доходи та зменшувати витрати. Серед можливих альтернатив для досягнення цього є, наприклад, підвищення цін при збереженні витрат, збільшення продажів та різниці між ціною та собівартістю товару, зниження витрат через зменшення собівартості, впровадження високотехнологічного обладнання та нових методів управління, а також одночасне підвищення цін і зниження собівартості через масове виробництво, що може призвести до економії від масштабу.

Таблиця 2.7 – Показники продуктивності функціонування активів та персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вихідні дані:			
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	81256,1	87445,8	123058,2
2. Активи, тис.грн	26986,3	27193,4	27463,2
3. Чисельність персоналу, осіб	390	439	450
Розрахункові дані:			
4. Продуктивність функціонування активів, грн./грн	3,011012995	3,215699398	4,480839815
5. Продуктивність персоналу, тис.грн./особу	208,3489744	199,1931663	273,4626667
6. Абсолютні зміни до попереднього року:			
- продуктивності функціонування активів, грн./грн	x	0,204686402	1,265140417
- продуктивності персоналу, тис.грн./особу	x	-9,155808072	74,26950038
7. Абсолютна зміна продуктивності функціонування активів за рахунок зміни, грн./грн.:			
- виручки від реалізації продукції	x	0,229364529	1,309597182
- величини активів	x	-0,022931329	-0,03159120

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Після аналізу даних щодо продуктивності активів та персоналу, можемо висунути такі висновки:

Продуктивність персоналу знизилася в 2021 році у порівнянні з 2020, проте в 2022 році спостерігається зростання цього показника. Щодо продуктивності активів, вона продовжила зростати протягом аналізованого періоду. Такі результати вказують на ефективне використання активів підприємством для забезпечення прибутковості.

Компанія показала вражаючу здатність швидко адаптуватися до ринкових змін і важливих подій, що підтверджує її високу адаптивність. Це було особливо помітно у березні 2022 року, коли підприємство зберегло стабільність попри коливання у обсягах відвантажень, демонструючи тенденцію до зростання. Це свідчить про ефективне стратегічне планування та управління, включаючи оперативне вирішення проблем, що сприяє збереженню конкурентоспроможності та успіху компанії. Висока рентабельність активів робить підприємство привабливим для інвесторів, забезпечуючи стабільний фінансовий дохід.

2.3 Стратегічний аналіз ТОВ «Компанія «БТУ-Центр» та діагностика джерел фінансування проектів розвитку агробіологічного підприємства

ТОВ "Компанія «БТУ-Центр» володіє значним та впечатливим обсягом виробничих ресурсів, що забезпечує її ефективне ведення бізнесу та конкурентоспроможність на ринку біологічних засобів для аграрного сектору.

Завдяки своїм вражаючим виробничим можливостям, ТОВ "Компанія «БТУ-Центр» здатна виробляти понад 10 000 тонн продукції щороку, що свідчить про велику продуктивність та здатність задовольняти великий попит. Ця продуктивність дозволяє компанії ефективно постачати продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, сприяючи її росту.

Компанія також інтегрує новітні технології в своє виробництво, включаючи системи очищення води та повітря, що мінімізує її екологічний вплив і забезпечує

екологічну чистоту. Важливим є створення належного поживного середовища для біологічних препаратів, забезпечуючи ефективність та відповідність асептичним умовам у процесі виробництва. Такий підхід сприяє виготовленню якісної та безпечної продукції, відповідаючи вимогам сучасних стандартів у біотехнологіях та екологічній безпеці.

Розмаїтий асортимент продукції, який пропонує ТОВ «Компанія «БТУ-Центр», становить одну з її ключових переваг і демонструє глибоке розуміння потреб аграрного сектору в біологічних препаратах. Компанія презентує на ринку понад 67 видів біопрепаратів, включаючи 57 продуктів з сертифікатом Organic Standard, що відповідають критеріям органічного виробництва. Асортимент включає широкий спектр продукції, починаючи від РК-мобілізаторів до біоприлипачів, що надає широкі можливості для вирішення різноманітних аграрних задач. Такий вибір дозволяє компанії задовольняти потреби клієнтів з різноманітними сільськогосподарськими стратегіями та екологічними стандартами, зміцнюючи її репутацію на ринку.

Таблиця 2.8 - Основна продукція ТОВ «Компанія «БТУ-Центр»

Тип продукції	Назва продукції
Продукція для рослинництва	РК-мобілізатори: «Граундфікс».
	Інокулянти: «Різолайн-р», «Біоінокулянт-БТУ-р», «Біоінокулянт-БТУ-т», «Андеріс-р», «Андеріс-т».
	Мікоризні препарати: «Мікофренд-р», «Мікофренд-т» «Меланоріс-к», «Меланоріс-р».
	Біологічні стимулятори: «Азотофіт-р», Програма «Стоп-стрес», «Гуміфренд біостимулятор», «Гуміфренд добриво-антистресант».
	Біоживлення: «Органік-баланс», «Органік-баланс Монофосфор».
Продукція для тваринництва	Біологічні фунгіциди: «Склероцид», «Фітохелп». «Компоназа», «Мацераза-БТУ», «Біосевен», «Силакпро», «Органікбаланс (біоконсервант)».

Джерело: побудовано автором на основі [3,4,21]

Компанія продає свою продукцію на міжнародні ринки через офіційних дистриб'юторів та через свої представництва за кордоном, що забезпечує їй активну участь у міжнародній торгівлі та приваблює зарубіжних споживачів.

Згідно з інформацією від компанії, її біопрепарати використовуються на 3 мільйонах гектарів органічних ферм в Україні, що підтверджує великий попит на продукцію "Жива Земля" на внутрішньому ринку.

Безпосередній продаж продукції на зовнішніх ринках через офіційних дистриб'юторів та власні представництва відіграє ключову роль у міжнародному успіху ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР».

Висока популярність та довіра до продукції компанії на внутрішньому ринку, а також її активна міжнародна діяльність, участь у конференціях та виставках допомагають популяризувати бренд "Жива Земля" на світовій арені, залучаючи нових клієнтів та розширюючи вплив компанії.

Відомо, що біопрепарати ТОВ "КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» застосовуються на площі 3 мільйони гектарів органічних ферм в Україні. Це підкреслює не лише міжнародний успіх компанії, але й її великий попит на внутрішньому ринку. Висока якість її продукції забезпечує популярність серед українських аграріїв.

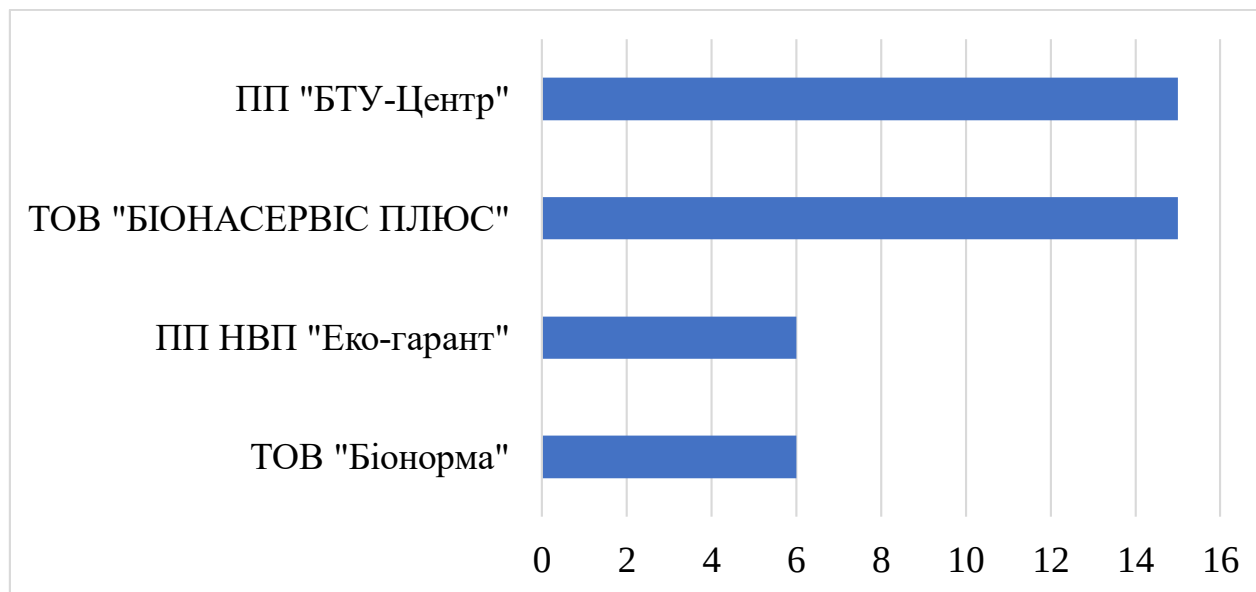


Рисунок 2.3 - Основні виробники біопрепаратів для захисту рослин та ширина їх асортименту [3,4,21]

Незважаючи на труднощі, які були зафіксовані у статистиці, зокрема через складні умови в березні 2022 року, компанія все одно демонструє швидке зростання

обсягів виробництва у більшості місяців. Це свідчить про її високу адаптивність і гнучкість у роботі.

Гнучкість компанії допомагає їй адаптуватися до змін умов на ринку та особливостей виробничого процесу, забезпечуючи конкурентоспроможність навіть у важких умовах. Вона сприяє оптимальному виробництву продукції, уникаючи надлишків та втрат у прибутку. Також гнучкість є ключовим фактором для швидкої адаптації до змін, таких як впровадження нових технологій або оптимізація процесів. Крім того, вона дозволяє компанії ефективно реагувати на нові можливості на ринках та використовувати їх на повну.

У плані рентабельності основних засобів компанія показала покращення: якщо у 2020 році рентабельність становила 1,42%, то до 2022 року вона зросла до 5%. Це відображає успішну управлінську діяльність та збільшення прибутковості компанії.

Підвищення рентабельності основних засобів з 1,42% у 2020 році до 5% у 2022 році відображає кілька ключових аспектів управління в компанії. Таке зростання рентабельності вказує на те, що компанія стала більш ефективно управляти своїми фінансовими та матеріальними ресурсами у виробничому процесі. Це може бути наслідком поліпшення процесів, скорочення витрат, або покращення якості продукції.

Позитивна динаміка росту рентабельності може також означати зростання продуктивності виробництва, що дозволяє виробляти більше продукції за ті ж самі витрати. Крім того, успішне скорочення витрат на управління та обслуговування основних засобів, таких як технічне обслуговування та ремонт, позитивно впливає на рентабельність.

Позитивна динаміка росту рентабельності вказує на стабільне та ефективне функціонування компанії, а також на її потенціал для подальшого розвитку, що може привернути інвестиції та сприяти зростанню. Збільшення рентабельності основних фондів свідчить про ефективне управління та здатність компанії оптимізувати процеси для досягнення кращих фінансових результатів, що робить

її привабливою для інвесторів. Ефективне використання активів, як видно з відношення чистого прибутку до основних фондів, підкреслює здатність компанії ефективно управляти ризиками та стабілізувати фінансові показники. Оптимізація бізнес-процесів та витрат підвищує цю ефективність, знижуючи ризики та сприяючи фінансовій стабільності.

Всі ці фактори спільно сприяють зміцненню фінансового стану компанії та її здатності ефективно діяти, навіть за складних обставин. Таким чином, ефективне використання активів є критичним показником для успішності бізнесу, вказуючи на його конкурентоспроможність та стабільність.

Високий рівень прибутковості від кожної інвестованої гривні активів робить компанію привабливою для інвесторів, які бачать потенціал стабільного доходу від своїх вкладень.

Компанія показує професійний підхід у керуванні своїми ресурсами, зосереджуючись на інвестиціях у найбільш прибуткові проекти та сфери діяльності. Це вказує на те, що інвестиційні рішення компанії є продуманими та ефективними. Висока рентабельність активів (ROA) свідчить про ефективність управління витратами та зростання чистого прибутку відносно активів компанії. Компанії з високим ROA часто вважаються привабливими для інвестицій через їх стабільність та надійність, легко залучаючи інвестиції та кредити, оскільки висока рентабельність активів є ознакою стабільних доходів. Високий ROA також може бути індикатором конкурентної переваги компанії в галузі, означаючи ефективніше використання ресурсів порівняно з конкурентами.

Компанія відрізняється своєю ефективністю, успішністю, стабільністю та високою продуктивністю, продемонструвавши швидке зростання виробництва та високий рівень рентабельності. Якість її продукції підтверджена сертифікацією ISO 9001:2015 та наявністю системи контролю якості.

Гнучкість та адаптивність компанії, особливо у складних умовах, важливі, оскільки це дозволило їй швидко реагувати на ринкові виклики та зберегти стабільність. Різноманітність продукції, власний логістичний парк та активна міжнародна

діяльність забезпечують її конкурентну перевагу на світовому ринку. Компанія є прикладом успішної бізнес-моделі, що об'єднує високу якість продукції, ефективне управління та стабільність, приваблюючи інвесторів та споживачів. Значні виробничі можливості та готовність працювати на різних ринках свідчать про гнучкість та адаптивність компанії до змін ринкових умов, сприяючи її зростанню та прибутковості.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

3.1 Стратегічні вектори підвищення ефективності використання виробничого ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

Стратегія розвитку виробничого потенціалу є ключовою складовою управління підприємством. "БТУ-Центр" провів детальний аналіз різних аспектів своєї діяльності, розглядаючи виробничий потенціал як засіб підвищення ефективності та зміцнення позицій на ринку біологічних препаратів для аграрного сектору. У цій частині представлені рекомендації щодо вдосконалення структури виробничого потенціалу підприємства, що можуть сприяти досягненню стратегічних цілей та зміцненню конкурентних позицій на ринку [30, с.126-130].

Для компанії буде корисно розширити свій асортимент, досліджуючи ринок з метою виявлення нових біологічних препаратів, які відповідають поточним запитам споживачів та ринковим трендам. Підвищення різноманітності продукції може збільшити обсяги продажу та пропонувати клієнтам більше варіантів вибору. Включення нових продуктів у портфель може підвищити привабливість компанії для потенційних покупців, розширюючи коло клієнтів. Це також може заохотити наявних клієнтів до випробування нових продуктів, зміцнюючи їх відданість бренду та залучаючи споживачів, які раніше не користувалися продукцією компанії [31].

Наприклад, розширення асортименту продукції з одного виду біологічних препаратів до кількох різновидів може привернути увагу фермерів, які шукають специфічні рішення для своїх потреб у сільському господарстві. Це дає можливість підприємству охопити ширший сегмент ринку або вийти на нові ринки. Кожен

доданий продукт може стати шляхом до приваблення нових клієнтів та зростання ринкової частки.

Наявні клієнти можуть залишатися лояльними до компанії, якщо вони отримують доступ до ширшого вибору продукції, яка задовольняє їхні різноманітні потреби. Використання різних продуктів залежно від ситуації може допомогти створити стабільну клієнтську базу [44].

Розширення лінійки продуктів може також збільшити доходи компанії, оскільки різноманітність товарів може задовольнити більше потреб більшої кількості клієнтів. Впровадження нових високоякісних продуктів може поліпшити репутацію компанії та посилити її бренд.

Отже, диверсифікація продуктової лінійки може стати стратегічним кроком для підприємства, сприяючи його розвитку та посиленню позицій на ринку. Посилення асортименту може збільшити загальні продажі, адже клієнтам буде запропоновано ширший вибір продуктів. Враховуючи унікальність потреб кожного клієнта, з розширеним асортиментом продукції компанія може більш ефективно задовольняти різноманітні запити, уподобання та бюджети, стаючи більш привабливою для ширшого кола покупців.

Більший вибір продуктів також може приваблювати нові сегменти ринку, які раніше могли залишатися поза увагою компанії, відкриваючи шляхи для подальшого розвитку та розширення на ринку.

З розширеним асортиментом продукції клієнти отримують можливість задовольняти всі свої потреби в одному місці, оскільки у них є доступ до широкого спектра товарів та послуг [32, с.32-37].

Це полегшує процес покупок та збільшує вірогідність, що клієнти куплять більше. Наявність різноманітних продуктів може спонукати клієнтів до періодичних покупок. Вони можуть спробувати різні продукти і знаходити свої улюблені, що призводить до повторних покупок.

Компанія з більшим асортиментом продукції може мати конкурентну перевагу на ринку, особливо якщо її продукти відзначаються якістю і

різноманітностям. Це може допомогти підприємству витримати конкуренцію і збільшити свою частку на ринку.

Різноманітність асортименту продукції є важливим стратегічним кроком для підприємства. Вона дозволяє підприємству зменшити ризик, пов'язаний з залежністю від одного конкретного продукту чи ринку. Підприємство повинно розглядати можливість розширення асортименту продукції як один із шляхів підвищення конкурентоспроможності і стабільності на ринку.

Перш за все, розмаїтий асортимент продукції допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю в окремих секторах чи ринках. Таким чином, успіхи одних товарів можуть нівелювати невдачі інших, що сприяє загальній стабільності та доходності компанії.

По-друге, асортимент дозволяє компанії більш гнучко реагувати на коливання попиту протягом року. Деякі продукти можуть бути сезонними, а різноманітність асортименту дає змогу компанії пропонувати альтернативні товари у залежності від сезону чи поточного попиту.

По-третє, широкий асортимент продукції дозволяє компанії ефективно адаптуватися до ринкових змін та змін у смаках споживачів. У світі, де уподобання клієнтів і ринкові умови непередбачувані та постійно розвиваються, різноманітність продукції забезпечує швидку відповідь на нові тренди та потреби споживачів.

По-четверте, різноманітність продукції дозволяє звертатися до різних цільових аудиторій. Завдяки широкому спектру продуктів компанія може залучати та задовольняти потреби різних груп клієнтів, розширюючи свою клієнтську базу [33, с.105-108].

В цілому, диверсифікація асортименту продукції становить стратегічне рішення, яке може зміцнити конкурентні позиції та стабільність підприємства на ринку.

Наявність широкого асортименту продукції надає компанії переваги у конкуренції. Якість та різноманітність продуктів можуть стати вирішальними

чинниками для вибору споживачами. Широкий вибір приваблює різні групи клієнтів, дозволяючи залучати нових покупців та розширювати лояльну клієнтську базу, яка цікавиться різними продуктами. Різноманітність продуктів задовольняє різні потреби та переваги споживачів. Завдяки широкому асортименту підприємство може відповідати унікальним запитам кожного клієнта.

Компанії, які пропонують широкий вибір продуктів, часто виграють у конкурентній боротьбі, оскільки клієнти цінують можливість вибору. В умовах швидких ринкових змін компанія з різноманітним асортиментом має більше шансів на адаптацію та відповідь на нові виклики.

Клієнти, які мають змогу обирати серед широкого асортименту продукції, часто демонструють більшу відданість бренду.

Здатність адаптуватися до ринкових змін: Ринок невідмінно еволюціонує через зміни у перевагах споживачів, попиті, технологіях та конкурентному середовищі. Аналіз ринку допомагає компанії ідентифікувати ці зміни та швидко адаптувати свої продукти до нових ринкових умов. Розуміння того, що саме цікавить споживачів і які їхні потреби можуть бути недоречно задоволені, допомагає створити унікальні пропозиції, які виділять підприємство серед конкурентів. Дослідження ринку допомагає визначити, які продукти чи послуги є найбільш прибутковими для підприємства [34, с.121-127].

Це дозволяє спрямовувати ресурси та зусилля в ті напрямки, де можна очікувати найкращі фінансові результати. Вивчення попиту допомагає зорієнтуватися на метування та маркетинг, що дозволяє підприємству привертати нових клієнтів та утримувати існуючих. Ретельне дослідження ринку допомагає передбачити ризики та уникнути невдач, пов'язаних з випуском продуктів, які не мають попиту на ринку [36, с.97-101].

Для ТОВ "КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» диверсифікація продуктової лінійки є перспективною та стратегічно важливою ініціативою, яка може сприяти їх стабільному зростанню та успіху на ринку. Це включає розробку та виробництво

нових біологічних препаратів, які відповідають останнім ринковим трендам і вимогам споживачів.

Нові продукти можуть залучати широке коло клієнтів і ринкових сегментів, що сприятиме розширенню клієнтської бази та зростанню обсягів продажів. Додатковий вибір у лінійці продуктів дає споживачам більше опцій для покупки, що позитивно позначається на їх сприйнятті бренду.

Стабільність компанії на ринку та в умовах конкуренції є особливо важливою. Розширення асортименту продукції дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на конкретні товари, та ефективніше відповідати на зміни в потребах споживачів і діяльності конкурентів.

В цілому, диверсифікація продуктової лінійки є ключовою стратегією для компанії, що сприяє зміцненню її позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності.

Також важливим кроком для підприємства є модернізація виробничих потужностей, інвестування в сучасне обладнання та технології, щоб покращити продуктивність та якість виробництва [36, с.97-101].

Модернізація виробничого обладнання може стати ключовою для зниження витрат і підвищення загальної ефективності виробничих процесів, що у свою чергу може підвищити прибутковість компанії та її конкурентоздатність на ринку. Використання сучасного обладнання також може сприяти виготовленню виробів вищої якості, що позитивно впливає на репутацію компанії і задоволення потреб споживачів. В цілому, оновлення обладнання є важливим для підвищення продуктивності і зміцнення позицій компанії на ринку.

Імплементація сучасних технологій та дотримання міжнародних стандартів у виробництві є стратегічно важливими для подальшого успіху "БТУ-Центр." Завдяки передовим технологіям підприємство може підвищити якість та продуктивність у виробництві біологічних препаратів, що підсилює їх конкурентоспроможність. Дотримання міжнародних стандартів гарантує високу якість продукції та її безпеку для споживачів, що є важливим не тільки на

внутрішньому ринку, а й для експорту. Відповідність міжнародним стандартам відкриває нові ринки та можливості для розвитку. Застосування сучасних технологій та дотримання міжнародних стандартів свідчить про прихильність компанії до високих стандартів якості, стабільності та інновацій, що може привертати увагу як національних, так і міжнародних інвесторів, сприяючи фінансовому розвитку компанії.

Контроль якості продукції є ще одним важливим аспектом діяльності компанії. Впровадження та розширення системи контролю якості на всіх етапах виробництва та зберігання продукції є ключовим для забезпечення високої якості товарів та збереження довіри клієнтів до бренду. Ефективна система контролю якості дозволить виявляти та усувати будь-які вади або невідповідності на ранніх стадіях виробництва, зменшуючи обсяги браку та витрати на виправлення помилок [37, с.22-29].

Такий підхід, в кінцевому підсумку, сприятиме підвищенню якості фінальної продукції. Покращення якості товарів є критично важливим не тільки для задоволення існуючих клієнтів, а й для залучення нових. Висока репутація та якість продукції може призвести до розширення клієнтської бази та зміцнення довіри до бренду "БТУ-Центр."

Поліпшення системи контролю якості продукції є важливим елементом для забезпечення успіху компанії на ринку та підтримки її конкурентної переваги.

Фокусування на екологічній відповідальності та виробництво екологічно безпечних продуктів відкривають для ТОВ "Компанія «БТУ-Центр» значні перспективи. Екологічно обізнані клієнти все більше звертають увагу на походження продукції та її вплив на довкілля. Виробництво екологічно безпечних біологічних препаратів може суттєво розширити коло потенційних споживачів. Водночас, дотримання суворих міжнародних екологічних стандартів не тільки сприяє законному веденню бізнесу, але й відкриває додаткові можливості для підтримки з боку урядових органів [42]. Орієнтація на екологічну стійкість також позитивно впливає на імідж "БТУ-Центр" як компанії, що прагне поліпшити стан

навколишнього середовища. Така позиція може збільшити лояльність споживачів та позитивно відобразитися на сприйнятті бренду. Усі ці фактори сприяють створенню стабільного та екологічно відповідального бізнесу, який має великий потенціал для успіху на ринку та забезпечення довготривалої прибутковості [38, с.91-105].

Розробка моделі вдосконалення управління закупівлями є ключовою для ефективності бізнесу, особливо в умовах ринкових змін та економічних викликів. Підприємству важливо адаптувати свою закупівельну стратегію, знаходячи надійних постачальників та високоякісні, але доступні матеріали. Ефективне управління матеріально-технічним постачанням включає оптимізацію процесів покупки, доставки, зберігання та використання матеріалів у виробництві. Для підвищення ефективності у сфері закупівель, ТОВ «КОМПАНЯ «БТУ-ЦЕНТР» має зосередитись на зниженні витрат, оптимізації роботи відділу постачання та впровадженні електронного документообігу [43]. Ці кроки допоможуть підприємству розвиватися, використовувати нові можливості та зберігати конкурентні переваги.

Для вирішення існуючих проблем була створена модель управління закупівельною логістикою, яка може бути застосована не тільки в ТОВ «Компанія «БТУ-ЦЕНТР», але й у інших компаніях мікробіологічної промисловості України. Деталі цієї моделі представлені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель з удосконалення управління закупівельною логістикою на ТОВ «Компанія «БТУ-Центр» [35]

Для вирішення проблем в управлінні закупівельною логістикою була створена модель, яка може застосовуватися в ТОВ «Компанія «БТУ-Центр» та інших підприємствах мікробіологічної промисловості. Модель допомагає ідентифікувати ключові аспекти, які впливають на покращення управління

закупівлями, та визначити стратегічні кроки для досягнення цієї мети. Початковим етапом є аналіз і оцінка ефективності існуючих процесів, виявлення проблем, які перешкоджають ефективності закупівель. Важливими аспектами в управлінні є стандартизація процедур, управлінський облік та інформаційне забезпечення. Впровадження комплексної системи показників дозволить оцінювати ефективність закупівельної логістики та внесок її функцій у досягнення корпоративних цілей.

Далі варто розробити проект, який спрямований на вирішення ключових проблем ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР», включаючи щорічне збільшення витрат на закупівлі через обмежену кількість постачальників, низький рівень цифровізації бізнес-процесів і слабе впровадження електронного документообігу. Основний фокус слід зробити на розширенні мережі постачальників, а також паралельно працювати над поліпшенням електронного документообігу та цифровізації процесів для підвищення оперативної ефективності.

Після реалізації проекту вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням закупівель слід оцінити фінансовий ефект від його впровадження та перевірити його відповідність цілям проекту. Для цього доцільно використовувати аналогічну систему показників, що й у початковому аналізі, включаючи розрахунок дисконтованого чистого прибутку, індексу прибутковості, дисконтованого прибутку на інвестиції та інші показники. Якщо результати позитивні, проект слід реалізовувати, інакше слід внести корективи або розробити альтернативні стратегії для покращення управління логістикою закупівель.

Отже, використання розробленої моделі дозволить досягти цілей, пов'язаних з удосконаленням управління логістикою закупівель. Це сприятиме реалізації філософії Кайдзен, яка полягає в постійному вдосконаленні бізнес-процесів. Завдяки цьому компанія зможе забезпечити своє стійке виживання, довгостроковий розвиток і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

3.2 Розроблення заходів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства

Щоб знизити вартість закупівлі сировини, нам треба розширити перелік наших постачальників. Ми можемо збільшити кількість працівників у відділі постачання, але це не найкращий вибір. Інший підхід – змінити нашу закупівельну стратегію так, щоб постачальники самі зверталися до нас.

Ми можемо створити електронну платформу спеціально для нас, але це буде дорого. Тому краще приєднатися до існуючої електронної платформи закупівель, де вже є багато постачальників. Нам також важливо офіційно оформити процедуру закупівлі через електронні торгові платформи. Це дозволить нам проводити торги онлайн, без паперових заявок від постачальників.

Коротко кажучи, нам потрібна ця веб-програма для організації роботи наших фахівців у відділах постачання та збуту в онлайн-режимі. Відмінність електронної торгової платформи від каталогу чи дошки оголошень в тому, що ціна тут не фіксована, а формується під час аукціону. Ми маємо вибір: створити свою платформу чи співпрацювати з існуючою. Спочатку краще працювати з чужою платформою, а потім вирішити, чи варто робити свою. Досвід роботи з чужою платформою допоможе нам краще розробити свою. Найбільша складність — це відсутність чітких правил, тому ми маємо розробити власні правила закупівель на таких платформах і чітко визначити, як ми будемо співпрацювати з нашими відділами.

Якщо ми не встановимо чітких правил, то електронні закупівлі в нашій компанії можуть зазнати невдачі. Ми повинні визначити наступне у наших правилах:

- як ми реєструємо та запрошуємо контрагентів до участі у виборі постачальників, якщо це відбувається на нашій платформі;
- які процедури вибору постачальника ми дозволяємо на платформі;

- як і коли ми проводимо ці процедури під різними обставинами;
- як ми визначаємо переможця торгів та укладаємо з ним договір;
- які ситуації вважаємо такими, де процедура вибору постачальника не відбулася.

Використання електронної торгової платформи дає нам чимало переваг. Це підвищує нашу конкурентоспроможність, допомагає уникнути особистих зустрічей наших менеджерів з постачальниками, зменшує витрати на вибір постачальника та дослідження ринку. Також це дає можливість постачальникам легко знайти інформацію про закупівлі і долає географічні та бюрократичні бар'єри.

Ми вибрали E-Tender від Prozorro для наших комерційних закупівель, а потім плануємо приєднатися до державних закупівель Prozorro. E-Tender - це онлайн-система, що автоматизує та оптимізує наші процеси закупівель та продажів, допомагаючи економити та контролювати управління цими процесами.

Завдяки автоматизації на платформі E-Tender ми можемо керувати всіма аспектами закупівель: від планування бюджету до підписання договорів з постачальниками і обміну юридично важливими документами електронно.

На відміну від Prozorro, E-Tender більш гнучкий і адаптується до наших конкретних потреб. Ми маємо доступ до різних програм і налаштувань знижок, що дозволяє нам робити індивідуальні корективи.

Ми створили бізнес-підрозділи і модель, яка забезпечує прозорість і контроль у закупівлях. Працівники отримують індивідуальний доступ з відповідними дозволами, що автоматизує процеси і допомагає нам вимірювати ефективність закупівель та продажів, створювати KPI для відділу закупівель.

У нашій компанії є зручні інструменти в системі для вимірювання ефективності наших тендерів та закупівельного відділу. Перехід на електронний формат закупівель став не просто трендом, а справжньою необхідністю. Ось чому:

1. Ми можемо працювати онлайн цілодобово.
2. Відкриті аукціони збільшують конкуренцію між постачальниками.
3. Це значно економить час на аналіз і контроль закупівель.

4. Ефективність процесу закупівель та продажів підвищується.
5. Спрощується комунікація всередині компанії та з постачальниками.
6. Легше аналізувати дані для вимірювання ефективності.
7. Зменшується ризик зловживань та махінацій.
8. Тендерні процеси стають більш організованими та структурованими.
9. Єдина точка для всього документообігу по закупівлям.

Процес проведення закупівлі за допомогою системи E-Tender відображено на рис. 3.2.

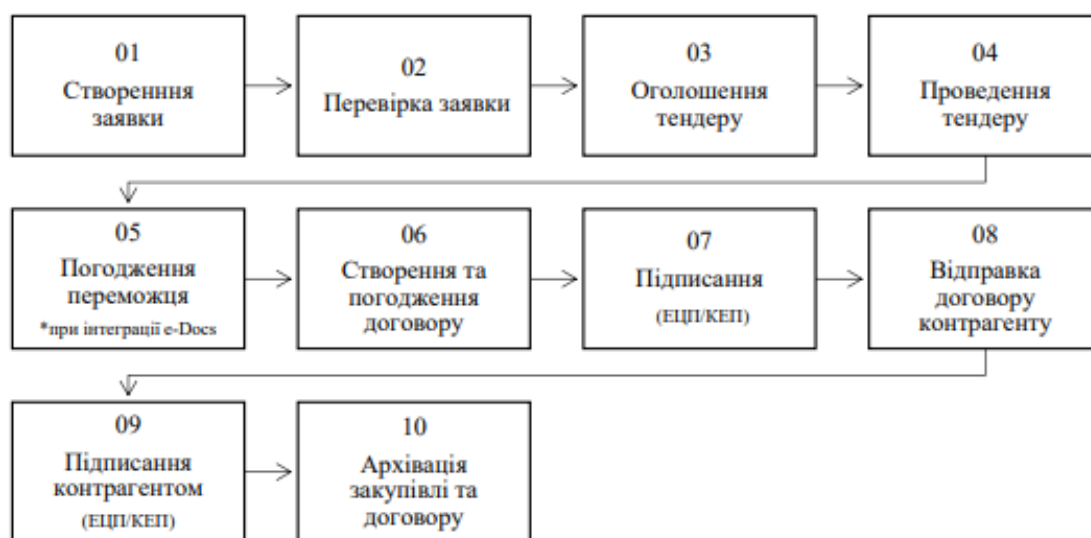


Рисунок 3.2 – Процес проведення закупівлі на E-Tender [25]

На E-Tender пропонуються різні тарифи, які підходять для компаній різного розміру та потреб:

- Тариф "BASIC" коштує 6 000 грн на місяць, ідеальний для малих та середніх компаній з невеликою кількістю фахівців.
- "STANDART" за 12 000 грн на місяць підходить для середніх бізнесів з уже сформованими відділами закупівель.
- "PROFESSIONAL" за 18 000 грн на місяць розрахований на великі компанії, які шукають централізацію та значне покращення ефективності в закупівлях.

Наше підприємство, ТОВ «КОМПАНЯ «БТУ-ЦЕНТР», найкраще обрати тариф BASIC на платформі E-Tender, бо він ідеально підходить для нас з обмеженням у п'ять користувачів. У цьому тарифі ми отримуємо:

1. Можливість надсилати індивідуальні запрошення постачальникам по email.
2. Вибір між декількома типами тендерів.
3. Можливість створювати необмежену кількість оголошень.
4. Особистого менеджера.
5. Автоматичне інформування постачальників.
6. Вибір між закритими та відкритими процедурами.
7. Налаштування параметрів аукціону.
8. Створення нецінових критеріїв.
9. Можливість редагувати та продовжувати терміни закупівлі.
10. Опції закупівель з ПДВ та без нього.

Від використання E-Tender ми очікуємо залучення нових постачальників, зменшення ризиків, зниження зловживань у закупівлях до 25%, скорочення циклу закупівель до двох днів, 100% прозорості процесів і економію до 25%.

Таблиця 3.1 - Концепція проєкту з впровадження системи електронних закупівель E-Tender

Причини ініціалізації проєкту	Зростання витрат на закупівельну діяльність ПП «БТУ-ЦЕНТР».
Мета проєкту	Впровадження системи електронних закупівель.
Очікувані вигоди проєкту	1. Залучення нових постачальників та управління ризиками з існуючими. 1. Скорочення витрат на закупівлі.
Обмеження проєкту	Витрати на його реалізацію складають 72 тис. грн.
Ризики проєкту	Хвороба працівника, несправності в роботі комп'ютерної техніки, відсутність доступу до інтернету, недостатнє фінансування, перевищення запланованої вартості проєкту (збільшення вартості користування закупівельною платформою, порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини та поставки неякісної сировини, настання форс-мажорних обставин.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У нашому проєкті вдосконалення закупівель у ТОВ «КОМПАНЯ «БТУ-ЦЕНТР» головні ролі грають:

1. Керівник відділу матеріально-технічного постачання.
2. Команда співробітників цього відділу.
3. Бухгалтер.

Перший крок - реєстрація на E-Tender. Після цього команда E-Tender допомагає нам:

- Розібратися з нашими поточними процесами закупівель.
- Налаштувати електронний кабінет під наші потреби.
- Навчити наш персонал користуватися системою і забезпечити підтримку.
- Сегментувати наших постачальників і допомогти залучити нових.

Зазначимо: немає додаткових витрат на навчання, адже всі ресурси, включаючи вебінари, вже доступні на платформі.

Наш план навчання на платформі E-Tender буде таким:

1. Знайомство з платформою E-Tender:
 - Як працюють електронні закупівлі.
 - Реєстрація та акредитація на платформі.
 - Етапи проведення електронного конкурсу: від реєстрації до прийняття

остаточної пропозиції.

- Оцінка заявок: як правильно оцінювати пропозиції, звертаючи увагу не тільки на ціну, але й на інші критерії.

- Кращі практики в закупівлях: навчимося відбирати найкращі пропозиції.

Це допоможе нам ефективно використовувати можливості платформи та зробити наші закупівлі більш конкурентоспроможними.

Наше практичне заняття на платформі E-Tender включатиме:

1. Акредитація на тренувальному майданчику E-Tender:
 - Ознайомлення з процедурою акредитації.
2. Основи організації конкурсу:
 - Як правильно сповіщати про конкурс та готувати документацію.

- Розміщення інформації про конкурс на майданчику.

3. Робота з функціоналом майданчика:

- Подача заявок, роз'яснення, відкликання заявок та подання кінцевих пропозицій.

- Розгляд та оцінка заявок, включно з невартісними критеріями.

Ці навички допоможуть нам ефективно використовувати можливості E-Tender, підвищуючи нашу ефективність у проведенні закупівель.

Для нашого віртуального навчального досвіду на E-Tender, ось що ми збираємося зробити:

1. Ознайомлюємося з E-Tender:

- Розглянемо як відбуваються електронні закупівлі.
- Вивчимо як реєструватися та як проходять електронні конкурси.

2. Практичне заняття:

- Навчимося подавати заявки, оцінювати їх, відхиляти неприйнятні та вести документацію.

3. Віртуальні сценарії:

- Приміряємо різні ситуації та вирішуємо їх. Зацікавленим дамо шанс спробувати себе в незвичайних обставинах.

На завершення нашого навчання на E-Tender ми маємо пройти тестування. Успішне проходження тесту забезпечить нам сертифікати від платформи, як знак наших нових навичок.

Після того, як ми втілимо наш проект, всі наші закупівлі тепер будуть проходити через E-Tender. Якщо подивитися на схему 3.3, видно, що цей крок змінить усі наші процеси управління закупівлями. Від планування, де ми визначаємо, що нам потрібно і в якому обсязі, до організації, де вибираємо найкращих постачальників. На етапі координації ми замовляємо необхідні ресурси, а мотивація включає стимулювання команди, що бере участь у закупівлях. І, звісно, контролюємо все, від термінів доставки до якості товарів і оплати рахунків.

В процесі планування закупівель, наша електронна платформа дозволяє легко збирати заявки через уніфіковану систему. Ми можемо формувати плани закупівель, виходячи з реальних потреб нашої компанії, і забезпечувати необхідне узгодження кожного пункту плану. Також ми зможемо підготувати всі необхідні документи для закупівель та виконувати їх згідно з графіком. У фазі власне закупівель, наша платформа допомагає контролювати процес від кожної заявки до вибору постачальників, дозволяючи також вести облік всіх взаємовідносин з ними. І, нарешті, в аспекті контролю закупівель, ми впроваджуємо уніфіковану систему оцінки постачальників, генерацію звітів у зручному форматі, введення KPI для нашого відділу закупівель, а також забезпечуємо відстеження кожної поставки та контроль за кожною операцією.

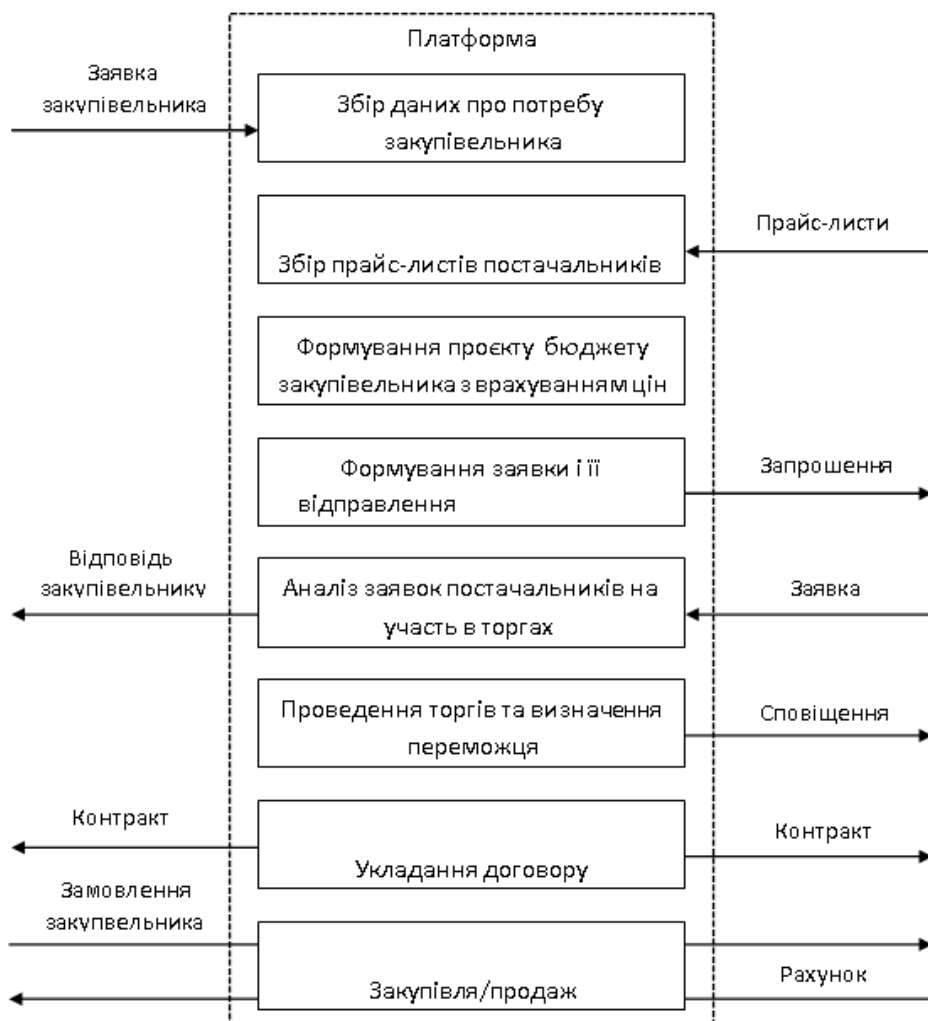


Рисунок 3.3 – Проведення закупівель на електронній платформі [35]

Завдяки цій платформі, процес електронного документообігу в нашій компанії зазнає значних змін. Наші співробітники відділу закупівель тепер можуть легко керувати процесом підписання угод з партнерами. Вони також зможуть автоматично створювати різні типи документів, зберігати усю необхідну документацію в єдиному місці – особистому кабінеті на платформі. Крім того, вони зможуть організовувати процеси погодження договорів і відстежувати статуси та історію їхніх змін.

Що стосується витрат на проект, то вони складаються з плати за користування платформою E-Tender. Наша компанія, ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР», обрала тариф BASIC, який становить 6 000 гривень на місяць. Отже, щорічна вартість користування платформою буде дорівнювати 72 000 гривень.

3.3 Економічне оцінювання запропонованих заходів щодо удосконалення управління закупівельної логістики на підприємстві

Перед тим, як перейти до розрахунку ключових показників ефективності нашого проекту, важливо зрозуміти його економічний вплив. Хоча наша електронна платформа для закупівель безпосередньо не приносить доходу, вона допоможе нам знизити витрати на закупівлі до 25%. Це стане можливим завдяки збільшенню кількості постачальників і зниженню цін на сировину.

Під час нашого первинного аналізу цінових пропозицій на різні товарні групи, ми вирішили відхилити 10% найнижчих і найвищих пропозицій за ціною. Таким чином, ми отримали діапазон цін, який виявився прийнятним. З цього діапазону ми вибрали по два потенційних постачальника для кожної товарної групи, які пропонують найвигідніші ціни і водночас відповідають нашим вимогам щодо обсягів і умов постачання (деталі можна побачити в табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Потенційні постачальники сировини для ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№ з/п	Постачальник	Сировина	Оптова ціна, грн/т
1	ТзОВ «Радехівський цукор»	Цукор	23 911
2	ПАТ «Гідавський цукровий завод»	Цукор	24 431
3	ТОВ «Товстенківський крохмальний завод»	Крохмаль	23 229
4	ТОВ «Крохмалопродукти України»	Крохмаль	22 992
5	ТОВ «Відродження»	Соеве борошно	47 560
6	ТОВ «Катеринопільський елеватор»	Соеве борошно	48 025

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Як видно з таблиці 3.2, найбільш вигідні пропозиції за ціною нам запропонували компанії ТзОВ «Радехівський цукор» з ціною 23 911 гривень за тонну, ТОВ «Крохмалопродукти України» з ціною 22 992 гривень за тонну, та ТОВ «Відродження» з ціною 47 560 гривень за тонну. Саме ці цінові пропозиції ми вирішили використати для нашого детального аналізу з оцінки ефективності реалізації проекту.

Давайте розрахуємо, скільки коштуватимуть закупівлі у наших нинішніх постачальників, як-то ПК «Зоря Поділля» і ПАТ «Саливонківський цукровий завод» для цукру, ПМП «Вітал» для крохмалю, ТОВ «Агропродсервіс» і АПХ «АСТАРТА-КИЇВ» для соєвого борошна, а також у нових потенційних постачальників. Усі результати ми зібрали та представили в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Економія витрат внаслідок впровадження проекту

Постачальник	Обсяг закупівлі, т	Вартість закупівель, тис. грн		Економія, тис. грн
		До впровадження	Після впровадження	
Постачальник цукру	224	5 587,50	5 356,1	231,44
Постачальник крохмалю	252	5 972,40	5 794,0	178,42
Постачальник соєвого борошна	84	4 101,47	3 995,0	106,43
Всього	560	15661,37	15145,09	516,28

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Як видно з наших розрахунків, купуючи сировину у постачальників, яких ми виявили через платформу електронних закупівель, ми можемо заощадити близько 516,28 тисяч гривень.

Давайте тепер підрахуємо, які фінансові вигоди отримає наше підприємство після впровадження цього проекту. Всі результати наших розрахунків ви знайдете в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Фінансові результати підприємства після впровадження проекту

Стаття	До впровадження проекту, тис. грн	Після впровадження проекту, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	27 678,8	27 678,8	0,0
Собівартість реалізованої продукції	(21 189,8)	(20 673,5)	516,3
Валовий прибуток	6 489,0	7 005,3	516,3
Фінансовий результат до оподаткування	1 369,7	1 885,9	516,2
Чистий прибуток	1 123,1	1 546,38	423,3

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Давайте тепер визначимо, наскільки ефективно ми зможемо управляти закупівельною логістикою після впровадження нових заходів. Ви можете переглянути результати наших розрахунків у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Оцінювання ефективності закупівельної логістики підприємства після впровадження проекту

№ з/п	Показник	Значення		Абсолютний приріст
		До впровадження	Після впровадження	
1	2	3	4	5
Оцінка ефективності договірної політики				
1	Частка випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених угод (Чп), %	30	10	(20)
2	Частка невиконаних угод у загальній кількості укладених угод (Чн), %	10	5	(5)
Оцінка ефективності доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів				
3	Комплексний показник виконання зобов'язань по поставках матеріально-технічних ресурсів (Ккомпл)	0,52	0,79	0,27

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
4	Коефіцієнт невиконання зобов'язань по поставках у встановлені строки (Кнп)	0,3	0,11	(0,19)
5	Коефіцієнт виконання зобов'язань по асортименту (Ка)	0,82	0,92	0,1
6	Коефіцієнт виконання зобов'язань по якості (Кя)	0,9	0,97	0,07
7	Питома вага витрат підсистеми закупівель у собівартості вироблених товарів (ЧВЗ/С)	0,06	0,06	0
8	Коефіцієнт окупності витрат підсистеми закупівель (КОВЗ)	0,83	1,22	0,39

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Як видно з даних у таблиці 3.5, ми очікуємо, що після запровадження нашого проекту відсоток випадків порушення договірних зобов'язань знизиться на 20%, а частка невиконаних угод зменшиться на 5%. Це може відбутися, наприклад, у випадках форс-мажору з боку одного з постачальників. Також ми побачили зростання показника виконання зобов'язань поставок з 0,27 до 0,79, що є результатом зменшення випадків невиконання умов доставки на 0,19 та покращення виконання умов за асортиментом та якістю ресурсів на 0,1 та 0,07 відповідно. Хоча витрати на закупівлі не змінилися, заощаджені кошти від проекту допомогли знизити собівартість продукції. Також очікується, що коефіцієнт окупності витрат на закупівлі зросте на 0,39, що означає, що на кожен вкладений гривню в закупівельну підсистему наше підприємство отримає 1,22 грн чистого прибутку.

Тепер варто розрахувати показники оцінювання безпосередньо проекту, що дозволить прийняти рішення про впровадження.

Чистий дисконтований дохід (NPV) розраховується за формулою (3.1) [12]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де Bt - вигоди проекту в рік t ;

Ct - витрати проекту у рік t ;

i - ставка дисконту;

n - тривалість проекту.

$$NPV = \frac{516\,280}{(1 + 0,568)^1} - 72\,000 = 329\,386,64 \text{ грн}$$

Наш проект по ремонту складу обладнання обіцяє досить вигідний результат: очікується, що чистий дисконтований дохід від нього складе 142 910,32 гривень.

Наступним кроком є розрахунок індексу рентабельності інвестицій за формулою (3.2) [12]:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^n} : IC \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{329\,386,64}{72\,000} = 4,57$$

Оскільки індекс рентабельності інвестицій у наш проект перевищує 1, досягаючи 4,57, це свідчить про його високу ефективність та доцільність для впровадження на нашому підприємстві. Тепер ми маємо також визначити дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), використовуючи формулу (3.3), що згадана в джерелі [12].

$$DROI = PI - 1 \quad (3.3)$$

$$DROI = 4,57 - 1 = 3,57.$$

Оскільки значення коефіцієнта DROI становить 3,57, що є більшим за нуль, проект вважається прийнятним для реалізації.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою (3.4) [12]:

$$DPP = \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} \quad (3.4)$$

де t - рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості; KPV_t - кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.; PV_{t+1} - дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

$$DPP = 0 + \frac{|-72\,000|}{329\,386,64} = 0,22$$

На основі наших розрахунків, термін окупності проекту становить приблизно 2,64 місяця, або 81 день. Щоб оцінити цей проект і вирішити, чи варто його фінансувати, ми внесли розраховані показники його ефективності в таблицю. До цих показників входять чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), та дисконтований термін окупності інвестицій (DPP), що представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Показники оцінювання проекту з впровадження системи управління транспортом

Показник	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	257 386,64 грн	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	4,57	Проект є прибутковим
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій(DROI)	3,57	Проект приймається
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	0,22	Проект приймається

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, на підставі проведеного аналізу ефективності впровадження системи електронних закупівель в ТОВ «КОМПАНЯ «БТУ-ЦЕНТР», можна зробити висновок, що проект є вигідним з точки зору економії витрат, і його варто розглядати до прийняття.

Важливо пам'ятати, що ризик проекту не є статичним і не має однозначного визначення назавжди. Він залежить від різних стадій проекту і може змінюватися. Саме тому керівництву компанії необхідно постійно стежити за процесом впровадження та управління проектом, щоб вчасно виявити потенційні ризики і розробити ефективну систему управління ними.

В табл. 3.7 ви знайдете оцінку ризиків нашого проекту, яку провели експерти з відділу матеріально-технічного постачання компанії ТОВ «КОМПАНЯ «БТУ-ЦЕНТР».

Таблиця 3.7 – Оцінка ризиків проєкту

№	Назва ризику	Експерти					Вага ризику	Середня оцінка	Сер.зважена оцінка
		№1	№2	№3	№4	№5			
1	Хвороба працівника	2	4	3	2	2	0,15	2,6	0,39
2	Несправності в роботі комп'ютерної техніки	1	2	1	2	3	0,2	1,8	0,36
3	Відсутність доступу до інтернету	4	1	1	2	1	0,15	1,8	0,27
4	Недостатнє фінансування	1	4	2	3	1	0,1	2,2	0,22
5	Перевищення запланованої вартості проєкту (збільшення вартості користування закупівельною платформою	5	2	3	4	2	0,05	3,2	0,16
6	Порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини та поставки сировини неналежної якості	3	2	4	2	2	0,3	2,6	0,78
7	Настання форс-мажорних обставин	1	2	2	2	1	0,05	1,6	0,08
Разом							1	15,8	2,26

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З таблиці 3.7 видно, що за оцінкою експертів, основні ризики, які можуть вплинути на успішне виконання проєкту, включають порушення технологічного процесу виробництва через затримки в поставках сировини, поставку сировини низької якості, хвороби працівників, та несправності в роботі комп'ютерного обладнання. Щоб мінімізувати вплив цих ризиків, було розроблено набір заходів для їх управління, які викладені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Заходи управління ризиками проєкту

№	Назва ризику	Заходи управління ризиками
1	Хвороба працівника	Проведення навчання всіх працівників роботі в закупівельній платформі
2	Несправності в роботі комп'ютерної техніки	Наявність резервного обладнання. Укладання договору з ремонтним підприємством на терміновий ремонт.
3	Відсутність доступу до інтернету	Дублювання системи доступу(наявність мобільного доступу)
4	Недостатнє фінансування	Залучення додаткових коштів із доступних резервів підприємства
5	Перевищення запланованої вартості проєкту(збільшення вартості користування закупівельною платформою	
6	Порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини та поставки сировини не належної якості	Диверсифікація постачальників. Обсяг поставок від найбільшого постачальника не повинен перевищувати 50 % поточної потреби Створення страхового запасу продукції для забезпечення техногічних процесів протягом тижня. Перевірка якості поставленої продукції на етапі вхідного контролю.
7	Настання форс-мажорних обставин	Наявність в договорі поставки розділу "форс-мажор" з детальним описом дій сторін в разі настання обставин непереборної дії. Оперативне реагування на них.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Тому, в процесі впровадження проєкту, важливо уважно проаналізувати потенційні ризики, оцінити, як вони можуть вплинути на процес, а також розробити конкретні кроки для ефективного управління цими ризиками.

Виявлено, що з впровадженням проєкту ми очікуємо зменшення порушень договірних зобов'язань на 20% і зниження невиконаних угод на 5%. Ефективність виконання зобов'язань з поставок має збільшитися, при цьому частка витрат у структурі загальних витрат підприємства залишиться незмінною, але загальні витрати знизяться завдяки економії від проєкту. Коефіцієнт окупності витрат на закупівельну підсистему в ТОВ «КОМПАНЯ «БТУ-ЦЕНТР» передбачається зрости на 0,39. Економічна ефективність проєкту була оцінена як висока, з чистим дисконтованим доходом (NPV) у 257 386,64 гривень, позитивним індексом

прибутковості (0,22) та періодом окупності інвестицій у 2,64 місяці. Цей проект є частиною розробленої моделі поліпшення управління закупівельною логістикою і має позитивний вплив на ефективність цієї сфери, а також на загальну ефективність роботи підприємства.

Після проведеного аналізу загальної ефективності логістичної системи в ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР», ми виявили, що протягом аналізованого періоду витрати на логістику в компанії зростали, незважаючи на зниження таких ключових фінансових показників, як собівартість продукції та дохід від її продажу. Цей аналіз показав, що поточні постачальники не відповідають вимогам компанії, що свідчить про неефективність в сфері закупівель. Отже, існує потреба у пошуку нових постачальників для підвищення ефективності закупівель.

Для ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР», яка спеціалізується на мікробіологічній промисловості, можна розробити альтернативний проект з розширення мережі постачальників. Основні складові цього проекту включають:

1. Аналіз поточної ситуації

- Аудит існуючих постачальників: Оцінка надійності, цінових умов, якості продукції, термінів поставки.

- Визначення потреб компанії: Аналіз поточних та майбутніх потреб у матеріалах та компонентах.

2. Стратегія розширення

- Визначення критеріїв вибору нових постачальників: Ціна, якість, надійність, географічне розташування.

- Диверсифікація постачальників: Пошук нових постачальників для зниження ризиків залежності від одного чи невеликої групи постачальників.

3. Пошук та відбір постачальників

- Дослідження ринку: Використання виставок, торгових місій, онлайн-платформ для пошуку потенційних постачальників.

- Переговори та оцінка можливостей: Проведення зустрічей, переговорів, оцінка умов співпраці.

4. Інтеграція нових постачальників

- Укладання контрактів: Підписання договорів з новими постачальниками з урахуванням умов співпраці.

- Система оцінки та контролю: Впровадження системи для регулярної оцінки якості, ціни та надійності поставок

5. Моніторинг та оптимізація

- Відстеження результатів: Моніторинг ефективності співпраці з новими постачальниками.

- Флексибельна оптимізація: Постійний пошук можливостей для оптимізації ланцюга поставок.

6. Технологічна підтримка

- Використання ІТ-рішень: Впровадження CRM і ERP систем для управління відносинами з постачальниками і оптимізації ланцюга поставок.

Індикатори успіху:

- Зниження вартості закупівель.
- Підвищення диверсифікації і надійності поставок.
- Зниження часу доставки.
- Покращення якості матеріалів.

Цей проект допоможе ТОВ «Компанії «БТУ-ЦЕНТР» не тільки розширити свою мережу постачальників, але й підвищити ефективність та надійність закупівельних процесів.

Таблиця 3.9 - Проект розширення мережі постачальників

Стаття витрат	Опис	Середня вартість (грн)
1	2	3
Аудит існуючих постачальників	Вартість послуг зовнішнього аудитора	50,000
Дослідження ринку	Витрати на збір даних та аналітику ринку	30,000
Переговори та відрядження	Витрати на поїздки, зустрічі	25,000
Укладання контрактів	Юридичні послуги, оформлення документів	40,000

Продовження табл. 3.9

1	2	3
Впровадження ІТ-систем	Вартість CRM та ERP систем	100,000
Навчання персоналу	Витрати на семінари, тренінги	20,000
Консалтингові послуги	Залучення зовнішніх консультантів	60,000
Моніторинг і оцінка постачальників	Витрати на внутрішню аналітику	15,000
Адміністративні витрати (канцтовари, комунікації)	Офісні витрати	10,000
Загальна сума		340,000

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Ця таблиця надає детальний огляд запланованих витрат, які є частиною проекту розширення мережі постачальників для ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР». Загальна сума витрат, розрахована на 2023 рік, складає 340,000 гривень. Ці витрати включають ключові аспекти проекту, такі як аудит існуючих постачальників, дослідження ринку, переговори та укладання контрактів, впровадження ІТ-систем, навчання персоналу, консалтингові послуги та інші адміністративні витрати.

Ці витрати відображають необхідні інвестиції для успішного впровадження проекту, який має на меті не лише розширення мережі постачальників, але й підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності компанії. Важливо зазначити, що ці інвестиції в довгостроковій перспективі можуть призвести до значної економії витрат, підвищення якості товарів та послуг, а також до покращення ринкового становища компанії.

З огляду на вищевказане, реалізація цього проекту вважається важливим кроком у розвитку бізнесу ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР», що сприятиме його довготривалому успіху та стабільності.

З урахуванням наданих даних, я рекомендую використовувати дисконтну ставку, яка відповідає середньому рівню ризику і вартості капіталу для компанії, це може бути 12%.

В табл. 3.10 описані потенційні постачальники сировини для ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР», які були знайдені на платформі.

Таблиця 3.10 - Потенційні постачальники сировини для ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР»

Назва постачальника	Препарат	Опис	Середня Ціна за Кг (грн)
Тов "Компанія "Хімпостачання"	Кислота борна	Використовується у фармацевтиці, агрохімії	100
ПП "Система Оптимум"	Моноетаноламін	Використовується в хімічній промисловості	175
ТОВ "ТД "АТК Україна"	Калій гідрооксид	Порошок, використовується в хімічній промисловості	150

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Розрахуємо вартість закупівель у наявних постачальників підприємства, результати представлені у табл. 3.11.

Таблиця 3. 11 - Таблиця загальної економії витрат на сировину

Препарат	Кількість (тон)	Ціна за тону (до) (тис. грн)	Ціна за т. (після) (тис. грн)	Загальна вартість (до) (тис. грн)	Загальна вартість (після) (тис. грн)	Економія (тис. грн)
Кислота борна	105.0	100	84	10 500	8 820	1 680
Калій Гідрооксид	12.0	150	132	1 800	1 584	216
Моноетаноламін	40.2	175	145,25	7 035	5 839,05	1 195,95
Загальна економія:						3 091,95

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таблиця чітко демонструє значне зниження вартості сировини після впровадження проекту з розширення мережі постачальників.

Загальна економія витрат становить 3 091 950 грн. Це підкреслює значну ефективність проекту у фінансовому аспекті, оскільки він допомагає компанії знизити витрати на сировину, що є ключовим елементом у їхньому виробничому процесі. Зменшення витрат на сировину може підвищити загальну рентабельність компанії, що робить цей проект важливим кроком для підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» на ринку.

У табл. 3.12 описані фінансові результати після впровадження запропонованого проекту на підприємстві.

Таблиця 3.12 – Фінансові результати підприємства після впровадження проекту

Стаття	До впровадження проекту, тис. грн	Після впровадження проекту, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	27 678,8	27 678,8	0,0
Собівартість реалізованої продукції	(21 189,8)	(18097,85)	3 091,95
Валовий прибуток	6 489,0	9580,95	3 091,95
Фінансовий результат до оподаткування	1 369,7	4461,65	3 091,95
Чистий прибуток	1 123,1	3658,55	2535,45

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Тепер варто розрахувати показники оцінювання безпосередньо проекту, що дозволить прийняти рішення про впровадження.

$$NPV = \frac{3\,091\,950}{(1 + 12\%)^1} - 340\,000 = 2\,420\,669,64 \text{ грн}$$

Проект розширення мережі постачальників з початковими капіталовкладеннями 340 000 грн і очікуваними річними грошовими потоками 3 091 950 грн показує позитивний NPV у розмірі приблизно 2 420 669,64 грн. З огляду на ставку дисконту в 12%, що відображає часову вартість грошей та ризики проекту, такий позитивний NPV є дуже сприятливим результатом.

Це означає, що проект не тільки поверне початкові інвестиції, але й принесе значний додатковий дохід, значно перевищуючи вартість капіталу. Позитивний NPV свідчить про вигідність проекту з фінансової точки зору, вказуючи на те, що він здатний забезпечити ефективне використання ресурсів та створити додаткову вартість для компанії.

У висновку, цей проект є привабливим інвестиційним вибором для ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР», з потенціалом значно покращити їхні фінансові показники та сприяти загальному розвитку компанії.

Наступним кроком є розрахунок індексу рентабельності інвестицій за формулою

$$PI = \frac{2\,420\,669,64}{340\,000} = 7,11$$

Оскільки, індекс рентабельності інвестицій більший за 1 – 7,11 – тому проєкт є ефективним і доцільним для прийняття на підприємстві.

Далі варто розрахувати дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) [12]:

$$DROI = 7,11 - 1 = 6,11$$

Коефіцієнт DROI має бути більше нуля, оскільки $6,11 > 0$, проєкт приймається.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP):

$$DPP = 0 + \frac{|-340\,000|}{2\,420\,669,64} = 0,15$$

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності проєкту складає приблизно 1,81 місяці або 56 день.

Для оцінювання запропонованого проєкту та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проєкту в таблицю: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP) (табл. 3.13)

Таблиця 3.13 - Показники оцінювання проєкту з впровадження системи управління транспортом

Показник	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	2 420 669,64 грн	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	7,11	Проект є прибутковим
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	6,11	Проект приймається
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	0,15	Проект приймається

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, після проведених розрахунків ефективності впровадження системи електронних закупівель на ТОВ «КОМПАНІЯ «БТУ-ЦЕНТР» можна зробити висновок, що проєкт забезпечує економію витрат, і його можна приймати.

Таблиця 3.14 – Оцінка ризиків проєкту

№	Назва ризику	Експерти					Вага ризику	Середня оцінка	Сер.зважена оцінка
		№1	№2	№3	№4	№5			
1	Ризик підвищення витрат. Існує ймовірність перевищення запланованих бюджетів, особливо за рахунок непередбачених логістичних або технологічних витрат.	4	2	3	2	5	0,2	3,2	0,64
2	Ризик недостатньої якості сировини. При роботі з новими постачальниками може виникнути проблема низької якості сировини, що вплине на якість кінцевого продукту.	2	4	2	3	5	0,15	3,2	0,48
3	Логістичні та оперативні ризики. Можливі проблеми з дотриманням термінів доставки або комплікації у логістиці, що вплине на виробничий процес.	3	2	4	3	2	0,1	2,8	0,28
4	Ризик залежності від Постачальників. Підвищена залежність від декількох постачальників може створити ризик у разі їх нездатності задовольнити потреби.	2	3	4	3	4	0,15	3,2	0,48
5	Ринкові ризики. Коливання цін на ринку або зміни у попиті можуть негативно вплинути на проєкт.	4	2	3	4	2	0,15	3	0,45
6	Контрактні та юридичні ризики. Недостатньо точне формулювання контрактних умов може призвести до юридичних спорів.	2	4	3	2	3	0,1	2,8	0,28
7	Настання форс-мажорних обставин	2	2	3	4	3	0,15	2,8	0,42
Разом:							1	21	3,03

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таблиця надає детальний огляд ключових ризиків, які можуть вплинути на успішність та ефективність проєкту. Важливо відзначити, що більшість ідентифікованих ризиків мають середній або високий рівень впливу, що вимагає від компанії уважного підходу до управління ризиками.

Ризики, які стосуються підвищення витрат, якості сировини, логістики, залежності від постачальників, ринкових умов, контрактних та юридичних аспектів, змін у технологіях та фінансової стабільності, вимагають ретельного аналізу та розробки відповідних стратегій мінімізації.

Ця таблиця є важливим інструментом для планування та впровадження проекту, дозволяючи керівництву зосередитися на важливих аспектах управління ризиками та забезпечити більш стабільне та передбачуване виконання проекту. Врахування цих ризиків та розробка ефективних стратегій їх мінімізації зможе підвищити шанси на успіх проекту та забезпечити його позитивний вплив на загальні фінансові та операційні показники компанії.

ВИСНОВКИ

Були вивчені теоретичні аспекти виробничого потенціалу підприємства, його поняття та сутність. Отримані знання дозволили зрозуміти основні принципи та аспекти, пов'язані з виробничим потенціалом.

Проведено аналіз факторів, що впливають на ефективність виробничого потенціалу. Визначено ключові чинники, які впливають на здатність підприємства до досягнення максимальних результатів у виробництві.

Розглянуті методи оцінки та вимірювання ефективності виробничого потенціалу. Це дозволило обрати належні інструменти для аналізу виробничого потенціалу підприємства.

Було здійснено аналітичне дослідження діяльності компанії "БТУ-Центр," спрямоване на оцінку її використання виробничих ресурсів. Отримані дані надали глибокий огляд поточного стану компанії.

На основі цього аналізу були сформульовані рекомендації для підвищення ефективності використання виробничих ресурсів "БТУ-Центр." Вони включають специфічні заходи та стратегії, спрямовані на оптимізацію виробничого потенціалу.

Також було проведено детальне визначення сутності та ключових аспектів виробничого потенціалу компанії, що допомогло усвідомити його складові та охоплені ресурси та можливості.

Виявлення чинників, що впливають на ефективність виробничого потенціалу, дало змогу зрозуміти, на що необхідно звертати увагу при його аналізі та управлінні.

Розглянуто різні методики оцінки та вимірювання ефективності виробничого потенціалу, що дозволило вибрати відповідні інструменти для об'єктивної оцінки.

Аналіз виробничого потенціалу "БТУ-Центр" та оцінка його ефективності надали змогу усвідомити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та які аспекти потребують удосконалення.

Розроблені конкретні практичні рекомендації з вдосконалення виробничого потенціалу "БТУ-Центр" включають чітко визначені дії та стратегії для поліпшення діяльності компанії.

Науково-практичні рекомендації, виведені з результатів дослідження виробничого потенціалу "БТУ-Центр," охоплюють такі аспекти: Оптимізація структури виробничого потенціалу:

- Провести детальний аналіз розподілу ресурсів та можливостей у межах підприємства.

- Визначити найбільш перспективні напрямки та сегменти бізнесу.

- Розробити стратегію розвитку, спрямовану на оптимізацію ресурсів у важливих сферах.

- Підвищення ефективності виробничого процесу:

- Впровадити сучасні технології та автоматизацію для зменшення виробничих витрат та підвищення якості продукції.

- Підвищити продуктивність праці та зменшити виробничі відходи.

- Запровадити систему контролю якості на всіх етапах виробництва.

- Розробка інноваційних продуктів:

- Створити власну дослідницьку лабораторію, яка буде займатися розробкою нових біологічних препаратів.

- Дотримуватися міжнародних стандартів та найкращих практик у галузі біологічних препаратів для сільського господарства.

- Розширити асортимент продукції, включаючи екологічно чисті біологічні препарати.

- Маркетинг і просування:

- Звернути увагу на ринки, де цінуються екологічна стійкість та висока якість продукції.

Розробити маркетингову стратегію, спрямовану на привертання екологічно свідомих клієнтів.

Дотримання екологічних стандартів та якості:

Виробництво продукції відповідно до найвищих стандартів якості та екології.

Запровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва та зберігання продукції.

Активне співпрацювати з організаціями та лабораторіями, які займаються сертифікацією та екологічною стійкістю.

Ці рекомендації спрямовані на поліпшення управління та використання виробничого потенціалу підприємства, що, в свою чергу, може призвести до збільшення його конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості на ринку.

Було розглянуто ряд пропозицій та методів, спрямованих на оптимізацію структури виробничого потенціалу підприємства "БТУ-Центр." Розширення асортименту продукції та впровадження нових видів біологічних препаратів для задоволення різних потреб ринку і залучення нових клієнтів.

Інвестування в сучасне виробниче обладнання і технології для підвищення продуктивності та якості виробництва.

Розширення системи контролю якості на всіх етапах виробництва та зберігання продукції.

Заснування власної дослідницької лабораторії для постійного вдосконалення і розробки нових біологічних препаратів.

Спрямованість на виробництво екологічно чистої продукції та відповідність міжнародним стандартам.

Ці пропозиції та стратегії мають на меті підвищення якості продукції, диверсифікацію асортименту, скорочення виробничих витрат і збільшення конкурентоспроможності "БТУ-Центр." Очікується, що реалізація цих ініціатив призведе до більшої популярності компанії, зростання прибутків, оптимізації та автоматизації виробничих процедур, а також підвищення рівня задоволеності

клієнтів. Загалом, втілення цих заходів може сприяти тому, що "БТУ-Центр" стане більш визнаним, успішним та прибутковим на ринку біологічних препаратів.

Дослідження проекту розширення мережі постачальників для ТОВ «Компанія «БТУ-ЦЕНТР» включає наступні ключові пункти:

1. Фінансова вигода: Проект демонструє позитивний фінансовий потенціал, як це видно з розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV). Це вказує на те, що проект має великий потенціал для збільшення прибутковості компанії.

2. Зменшення витрат на сировину: Одним з ключових переваг проекту є зниження витрат на сировину, що сприятиме збільшенню маржинальної прибутку компанії.

3. Управління ризиками: Виявлено ряд потенційних ризиків, пов'язаних з проектом, включаючи ризики підвищення витрат, залежності від постачальників, логістичні виклики та інші. Розробка ефективних стратегій управління цими ризиками є критично важливою для забезпечення успіху проекту.

4. Залучення ресурсів та експертизи: Для досягнення запланованих цілей проекту важливо залучити необхідні ресурси та експертизу, включаючи кваліфікований персонал, технології та ефективні логістичні рішення.

5. Стратегічне Планування: Необхідність ретельного планування та стратегічного управління для адаптації до змінних ринкових умов та забезпечення ефективної взаємодії з новими постачальниками.

В цілому, проект має великий потенціал для покращення операційної ефективності та фінансової стійкості ТОВ «Компанія «БТУ-ЦЕНТР», однак його успіх залежить від ефективного управління ризиками та адаптації до динамічного бізнес-середовища.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз майнового стану підприємства. StudFile : вебсайт. URL : <https://studfiles.net/preview/5704623/page:25/> (дата звернення: 04.10.23).
2. Аналіз основних засобів підприємства. Харківський національний автомобільно-дорожній університет: вебсайт. URL : <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%B2.pdf> (дата звернення: 09.10.23).
3. Аналіз майнового стану підприємства. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5704623/page:25/> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Аналіз основних засобів підприємства. Харківський національний автомобільно-дорожній університет: вебсайт. URL : <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%B2.pdf> (дата звернення: 20.11.2023).
5. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник. Київ. : Професіонал, 2004. 288 с.
6. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник. Київ. : Професіонал, 2004. 288 с.
7. Банько В. Г. Логістика : навч. посібник. 2-е вид., перероблене. Київ : Вид. КНТ, 2007. 332 с.
8. Безсмертна О.В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В.. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2018. 161 с. URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistik_a_pr_p023.pdf (дата звернення: 27.10.23).
9. Бурсаков А. В, Козлов А. П. , Захаров В. А. . Основи логістичного управління : навч. посібник. Київ: МАУП, 2006. 118 с.

10. Використання біологічних препаратів зростає, тому що це ефективно і вигідно для аграрія — Тетяна Хоменко. ПП «БТУ_ЦЕНТР» : вебсайт. URL <https://btu-center.com/publication/2021/vikoristannya-biologichnikh-preparativ-zrosta-tomu-shcho-tse-efektivno-i-vigidno-dlya-agrariya-tetya/> (дата звернення: 27.10.23).

11. Відносні показники ліквідності і платоспроможності. Financial analysis online: вебсайт. URL : <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku-2/102-vidnosni-pokaznyky-likvidnosti> (дата звернення: 17.10.23).

12. Глогусь О. В. Розрахунок потреби як основа економічної ефективності логістики постачання. Маркетинг та логістика в системі менеджменту : матеріали. II Міжнар. наук.-практ. конф, м. Львів, 22–24 жовт. 1998. С. 115–116.

13. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

14. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. Вісник Вінницького політехнічного інституту. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/906/905> (дата звернення: 20.11.2023).

15. Висоцький А.Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.8. С. 225–233.

16. Гулич О.І. Використання біоконтролю в органічному агровиробництві. Органічне агровиробництво: освіта і наука: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2022. С. 92-94. URL: <https://cutt.ly/OMHgDlO> (дата звернення: 18.10.2023).

17. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Бояринова К. О., Малик І. П.. Управління проєктами: методичні вказівки до виконання та захисту курсової роботи для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». К. : НТУУ «КПІ», 2013. 49 с.

18. Євсєєва Г. В. Формування логістичної системи на підприємствах легкої промисловості : дис.канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2007. 184 с.

19. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія Вип. 3 / О.М. Коваленко, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. ; за ред. д.е.н., доц. О.М. Коваленко, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 634 с. Гулич О.І.

20. Використання біоконтролю в органічному агровиробництві. Органічне агровиробництво: освіта і наука: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2022. С. 92-94. URL: <https://cutt.ly/OMHgDlO> (дата звернення: 18.10.2023).

21. Дунда С.П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(2). С. 83–89.

Журнал Економіка та держава - наукове фахове видання України з питань економіки. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

22. Інформація про ПП «БТУ_ЦЕНТР». Товариство з обмеженою відповідальністю «Ю-Контрол»: вебсайт. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30165603/ (дата звернення: 20.11.2023).

23. Інформація про ТОВ «Компанія «БТУ-ЦЕНТР». Товариство з обмеженою відповідальністю «Ю-Контрол»: вебсайт. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39278550/ (дата звернення: 16.10.23).

24. Каталог біологічних препаратів за 2022 рік. ПП «БТУ_ЦЕНТР» : вебсайт. URL : https://btu_center.com/upload/2022/Cataloge_BTU_2022_WEB.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

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

26. Квятковська Л.А. Формування оцінки ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства з використанням збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / Л.А. Квятковська. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=238> (дата звернення: 20.11.2023).

27. ТОВ «Компанія «БТУ-ЦЕНТР» - #30165603 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. *Закупівлі - Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/30165603/finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.10.2023).

28. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3(53). С. 126–130.14.

29. Заболотна Н. В., Мохонько Г. А. Особливості управління закупівельною логістикою на підприємствах мікробіологічної промисловості. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: зб. тез. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., 8 груд. 2022 р. - Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022.

30. Платформа автоматизації закупівель E-TENDER. ТОВ "Е-ТЕНДЕР": вебсайт. URL : <https://e-tender.ua/komertsiyni-zakupivli> (дата звернення: 27.11.22).

31. Показники майнового стану. Financial analysis online : вебсайт. URL : <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku-2/94-analiz-majna> (дата звернення: 10.10.23).

32. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посібник для студ. вузів. 2-ге вид. перероблене і доповнене. Київ : Вид. «Центр навчальної літератури», 2005. 327 с.

33. Мазур І. А., Максимчук О. В. Аналіз виробничого потенціалу підприємства в умовах динамічного ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2021. № 12. С. 32-37.

34. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецький державний. університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 262 с.

35. Щолокова Т. В. Формування логістичної системи металургійного підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2007. 315 с.

36. Матвєєва Н.М., Петряєва Н.М. Трудові ресурси як складова ресурсного потенціалу підприємства. Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20–22 травня 2013 р. Харків, 2013. С. 94–96.

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

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

39. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478> (дата звернення: 31.09.2023).

40 Райзберг Б.А., Татар М.С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього середовища. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 81–86

41. Український ринок біопрепаратів росте - дослідження. Agravery.com: вебсайт. URL : <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainskij-rinok-biopreparativroste-doslidzenna> (дата звернення: 11.10.23).

42. A. Harrison., R. van Hoek, Zarządzanie logistyką, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s.35.

43. C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, Logistyka w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 298.

44. Dyczkowska, J .Logistyka zaopatrzenia i produkcji - wpływ na logistykę dystrybucji. Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport. 2012.

45. Фінансова стійкість підприємства. «Дебет-Кредит»: вебсайт. URL : <https://dtki.com.ua/show/1cid04164.html> (дата звернення: 07.10.2023).

46. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ.: Вид. «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

47. Гулич О.І. Використання біоконтролю в органічному агровиробництві. Органічне агровиробництво: освіта і наука: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2022. С. 92-94. URL: <https://cutt.ly/OMHgDlO> (дата звернення: 18.10.2023).

48. ELAKPI: Home. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51889/1/Zabolotna_magistr.pdf (дата звернення: 18.10.2023).

49. Mariusz Turek. Kluczowe mierniki efektywności w zakupach. Warszawa, 2016. URL: https://www.profitia.pl/images/media/KPI_Mariusz_Turek.pdf (дата звернення: 27.09.23).

50. S. Krawczyk, Logistyka w przedsiębiorstwie, Logistyka. Teoria i praktyka, Pod red S. Krawczyka, tom 1, Difin, Warszawa 2011, s. 156.

51. T. Wojciechowski, Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2007, s. 168.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс (звіт про фінансовий стан), форма №1-м ТОВ
«Компанія «БТУ- ЦЕНТР» на 31 грудня 2020 року

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	32,8	57,7
первісна вартість	1001	52,8	86,0
накопичена амортизація	1002	-20,0	-28,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1796,1	1259,7
Основні засоби:	1010	7485,1	10083,8
первісна вартість	1011	10607,2	15486,4
знос	1012	-3122,1	-5402,6
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	104,6	104,6
Усього за розділом I	1095	9418,6	11505,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10753,0	14005,3
у тому числі готова продукція	11103	2842,1	2958,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	7803,2	10508,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	58,5	225,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	197,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	871,4	252,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	733,6	178,4
Витрати майбутніх періодів	1170	12,8	12,3
Інші оборотні активи	1190	39,3	0,2
Усього за розділом II	1195	20271,8	25182,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, на групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	29690,4	36688,6

Продовження Додатка А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20000,0	20000,0
Додатковий капітал	1410	11,5	4,6
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3546,2	3512,6
Неоплачений капітал	1425	-2513,0	-
Усього за розділом I	1495	21044,7	23517,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	267,6	196,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	887,1
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	1111,5
товари, роботи, послуги	1615	7397,0	9057,2
розрахунками з бюджетом	1620	372,4	25,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	352,4	-
розрахунками зі страхування	1625	46,5	25,8
розрахунками з оплати праці	1630	144,6	94,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	417,6	1773,2
Усього за розділом III	1695	8378,1	12975,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	29690,4	36688,6

Таблиця Б.1 – Баланс (звіт про фінансовий стан), форма №1-м ТОВ
«Компанія «БТУ- ЦЕНТР» на 31 грудня 2021 року

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	57,7	49,0
первісна вартість	1001	86,0	86,0
накопичена амортизація	1002	-28,3	-37,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1259,7	2365,2
Основні засоби:	1010	10083,8	8293,8
первісна вартість	1011	15486,4	16683,7
знос	1012	-5402,6	-8389,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	104,6	104,6
Усього за розділом I	1095	11505,8	10812,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14005,3	12008,5
у тому числі готова продукція	11103	2958,3	676,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	10508,8	13313,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	225,1	12,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	197,7	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	252,7	251,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	178,4	247,8
Витрати майбутніх періодів	1170	12,3	18,1
Інші оборотні активи	1190	0,2	131,4
Усього за розділом II	1195	25182,8	25983,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, на групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	36688,6	36796,3

Продовження Додатка Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20000,0	20000,0
Додатковий капітал	1410	4,6	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3512,6	5236,1
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	23517,2	25236,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	196,1	225,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	887,1	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1111,5	-
товари, роботи, послуги	1615	9057,2	10313,4
розрахунками з бюджетом	1620	25,7	89,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	61,2
розрахунками зі страхування	1625	25,8	23,2
розрахунками з оплати праці	1630	94,8	85,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1773,2	823,0
Усього за розділом III	1695	12975,3	11334,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36688,6	36796,3

Таблиця В.1 – Баланс (звіт про фінансовий стан), форма №1-м ТОВ
«Компанія «БТУ- ЦЕНТР»на 31 грудня 2022 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	49,0	40,2
первісна вартість	1001	86,0	86,0
накопичена амортизація	1002	-37,0	-45,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2365,2	1116,1
Основні засоби:	1010	8293,8	11318,4
первісна вартість	1011	16683,7	22868,0
знос	1012	-8389,9	-11549,6
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	104,6	104,6
Усього за розділом I	1095	10812,6	12579,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12008,5	12579,3
у тому числі готова продукція	11103	676,7	267,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	13313,8	11493,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12,7	7,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	251,4	1600,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	247,8	304,6
Витрати майбутніх періодів	1170	18,1	25,9
Інші оборотні активи	1190	131,4	121,5
Усього за розділом II	1195	25983,7	25874,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, на групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	36796,3	38453,7

Продовження Додатка В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20000,0	20000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5236,1	6359,1
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	25236,1	26359,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	225,9	172,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10313,4	7581,2
розрахунками з бюджетом	1620	89,6	279,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	61,2	246,6
розрахунками зі страхування	1625	23,2	31,6
розрахунками з оплати праці	1630	85,1	105,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	823,0	3924,0
Усього за розділом III	1695	11334,3	11922,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36796,3	38453,7

Таблиця Д.1 - Рейтинг ділової репутації компаній Агросектора України

№	Компанія	Середній бал
1	Нібулон	109
2	Мироновський хлібопродукт	105
3	Астарт	104
4	Kernel	103
5	AgroGeneration	92
6	ІМК	77
7	Агротрейд	75
8	HarvEast	74
9	Сварог Вести Груп	72
10	Агропросперіс	71
11	ViOil	67
12	Глобіно	67
13	Укрлендфармінг	66
14	Овостар	66
15	Мрія Агрохолдинг	66
16	Grain Alliance	63
17	T.B.Fruit	62
18	Агро-Регіон	62
19	Vitagro	62
20	Росток-Холдинг	60
21	Нива Переясловщини	59
22	Молочний Альянс	59
23	Терра Фуд	58
24	Прометей	57
25	АПК-Інвест	57
26	Сигнет Холдинг	56
27	Пан Курчак	55
28	Агропродсервіс	55
29	Укравіт АГРО	55
30	Mikiland	55
31	Еаіцентр-Агро	54
32	Ерідон	52
33	ТАС АГРО	52
34	Креатив	52
35	Волошкове поле	51
36	Агромарс	51
37	УкрАгроКом та Гермес-Треїдинг	51
38	KSG Agro	51
39	Goodvalley	50
40	Укрпромінвест-Агро	50
41	Укролія	49
42	Люстдорф	49
43	Агровет Атлантик	48
44	Галс Агро	47
45	Агротон	45
46	Агроліга	45

Продовження Додатка Д

47	Володимир-Волинська птахофабрика	45
48	Бучагагрохлібпром	44
49	LNZ Групи	44
50	Оліяр	39

Таблиця Д.2 - Рейтинг ділової репутації компаній агросектору (згадування в медіа)

No	Компанія	Всього	Спецмедіа	Регіональні медіа	Рейтингові медіа
1	Мироновський хлібопродукт	13278	2103	2562	1250
2	Нібулон	8931	1866	2737	658
3	Kernel	8196	1659	1214	863
4	Астарта	5037	1391	639	585
5	Мрія Агрохолдинг	4796	861	1433	465
6	Укрлендфармінг	3503	612	495	489
7	Агромарс	2130	291	394	225
8	Укравіт АГРО	1403	811	293	50
9	ІМК	1235	351	171	241
10	Mikiland	1186	148	199	167
11	Агропродсервіс	948	238	453	33
12	Агропросперіс	896	360	116	76
13	Молочний Альянс	888	231	215	86
14	Росток-Холдинг	864	238	117	36
15	Креатив	820	55	92	114
16	Goodvalley	814	201	318	54
17	АПК-Інвест	779	151	203	60
18	AgroGeneration	753	318	109	38
19	Агротон	746	93	62	241
20	Сварог Вест Групи	723	359	221	23
21	HarvEast	708	209	125	42
22	Овостар	701	232	56	67
23	ViOil	681	291	115	51
24	Укрпромінвест-Агро	638	100	160	44
25	Глобіно	627	78	353	41
26	Люстдорф	627	60	284	34
27	УкрАгроКом та Гермес-Треїдинг	611	168	135	24
28	T.B.Fruit	610	196	115	60
29	Ерідон	586	287	81	24
30	KSG Agro	563	97	22	207
31	LNZ Групи	536	271	119	29
32	Grain Alliance	496	270	113	17
33	Укролія	458	216	71	29
34	Агротрейд	453	216	71	29
35	Терра Фуд	433	103	89	47
36	Прометей	428	136	145	34
37	Агроліга	410	184	46	25
38	Володимир-Волинська птахофабрика	392	69	135	32
39	Бучагагрохлібпром	370	104	168	15
40	Оліяр	352	135	105	14
41	Агро-Регіон	352	135	105	14
42	Панда	343	172	65	16
43	Vitagro	314	63	53	13
44	Пан Курчак	304	144	90	15
45	Земля і Воля	299	45	165	6
46	Сигнет Холдинг	290	12	188	9
47	Нива Переясловщини	263	161	30	29

Таблиця Е.1 – Lean-канва підприємства

Проблеми	Рішення	Унікальна ціннісна пропозиція	Конкурентна перевага	Цільова аудиторія
1)Комерційні ризики, пов'язані з платіжним потенціалом партнера.	1) Для зменшення ризиків за укладеними зовнішньоекономічними контрактами компанія БТУ-ЦЕНТР попередньо перевіряє потенційного партнера.	БТУ-Центр – завжди більше можливостей.	Широкий асортимент продукції, який дозволить підібрати унікальний комплекс препаратів, який підходить під особливості кожного регіону та ґрунту.	Дрібні, середні та великі фермерські господарства, які займаються вирощуванням сільськогосподарських культур для подальшого продажу, або для відгодівлі тварин, забезпечення фермерського господарства.
2)Невиконання партнером зобов'язань за контрактом	Пропонується оцінити ефективність його функціонування. Керуючись інформацією про потенційного партнера, можна зробити конкретні висновки щодо його надійності та платоспроможності.	Створюють новітні продукти і системи захисту, надають консультаційні та агробіологічні послуги, пропонуємо вигідні фінансові інструменти й унікальну програму лояльності, забезпечуємо технологічний супровід аграріїв по всій Україні та країн СНГ.	Індивідуальний супровід клієнтів провідними агрономами, які спеціалізуються на конкретному регіоні.	Агрономи, керівники землеробських агропідприємств, працівники відповідних державних установ, фермери, науковці та всі, хто цікавиться сучасними технологіями і передовими досягненнями агрономічної науки і землеробства.
3)Трансляційні ризики	2) Укладення договору про наміри, де оговорюється строк, протягом якого сторони можуть внести зміни;	Економте свої кошти та час, використовуючи дійсно високоякісні препарати, які потурбуються про Ваш майбутній врожай, та дозволить збільшити його кількість.	Інститут прикладної біотехнології	
4) Фальсифікація продукції	Матеріальна відповідальність за відмову від підписання контракту;		Прямий продаж продукції через сайт	
5) Не якісні імпортовані інгредієнти для препаратів, затримка в портах, на митницях.	Розгляд можливих суперечок через арбітражний суд; штрафні санкції за невиконання будь-якого зобов'язання за контрактом;		Деструктор Екостерн - це унікальна розробка компанії БТУ-ЦЕНТР, якою користуються уже в 13 країнах світу.	
	Пропис форс-мажорних обставин.		Зручне замовлення. Відправка в усі області України. Індивідуальний формат доставки	
	3) Вибір валютного курсу, за яким здійснюється трансляція – за поточним (на дату розрахунку) чи історичним (на дату здійснення операції). З огляду на це можуть бути використані кілька методів перерахунку балансу;		Програми лояльності	
	Всі поточні операції здійснюються за поточним курсом, а довгострокові – за історичним;			
	Фінансові операції обліковуються за поточним курсом, а товарні – за історичним.			
	4) Співпраця лише з перевіреними та надійними постачальниками, які мають усі відповідні дозволи та сертифікати якості, які зарекомендували себе як добросовісний партнер.			

	Укласти контракти з чітко прописаними умовами, аби в разі непередбачуваної ситуації бути в безпеці. Можливість забезпечити якісну перевірку імпортованої сировини у відповідних оснащених лабораторіях.			
--	---	--	--	--

	Ключові показники Сума продажів за місяць. Кількість залучених клієнтів після тої чи іншої рекламної кампанії. Кількість проведених дослідів на полях та їх результати. Кількість експортованої продукції. Кількість іноземних та вітчизняних партнерів-фермерств та партнерів-дистриб'юторів.	Канали Більшість фермерів, а саме 68 (85%) купують засоби захисту рослин через посередників та 12 (15%) фермерів напряму у виробника. Лінійка продукції представлена у фірмових магазинах по всій Україні, Епіцентрі, в господарських магазинах Продукція компанії представлена в 17 країнах світу. Виставки, «День поля», «День саду», виступи спікерів на тематичних вебінарах. Соціальні мережі, онлайн-вебінари з агрономами та спеціалістами	
Структура витрат Витрати на сировину, матеріали та обладнання. Заробітна плата працівникам. Реєстрація препаратів. Забезпечення автопарку, який забезпечує перевезення продукції. Витрати на дослідження та розробку препаратів. Проведення дослідів на полі. Витрати на маркетинг (участь у виставках, участь у дні поля, ведення YouTube каналу та рубрики «Про мікроби просто» з провідним мікробіологом компанії Володимиром Крутьом, Фейсбука та інших соц мереж. Провідні агрономи із супроводу відвідують не тільки фермерів в Україні, але й по всьому світі, тому значна стаття витрат припадає на відрядження. Вебінари. Брокерські послуги Логістичні послуги Подарунки та програми лояльності	Структура доходів Великі фермерства та дистриб'ютори закупають на суми від 10 000- 20 000 тис. доларів. Найпопулярнішим препаратом за 2021 рік став Деструктор стерні «Екостерн». Вирічка за 2021 рік склала - 73357,9 тис.грн. Чистий прибуток за 2021 рік склав – 5604,3 тис.грн.		

Таблиця Є.1 – SWOT-аналіз

Таблиця Є.1 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони

1. Запровадження сучасних технологій – біологічні засоби замість пестицидів (препарати на основі бактерій та мікозів).
2. Переваги логістики
3. Традиція інновацій; здатність генерувати нові відкриття, технології та впроваджувати їх.
4. Економія на масштабі. Багато розробки та отримані нові знання можуть застосовуватись у кількох сферах діяльності компанії.
5. Різноманітність ринків, у яких працює компанія; на деяких – займає лідируючі позиції.
6. Сильні позиції "вдома" - у Німеччині, що дає надійний тил при операціях у світовому масштабі.
7. Розвинена система зворотного зв'язку із споживачами: дозволяє продавати їм більше; дає інформацію для інноваційного розвитку.
8. Репутація виробника якісних продуктів, що називається "value for-money products".
9. Висока відповідність екологічним вимогам.

1. Вкласти додатковий капітал у розвиток інновацій.
2. Провести плановані реорганізації в компанії на основі сильних позицій «вдома» у Німеччині, що дозволить знизити негативний вплив у разі невдач.
3. Укладання договорів із клієнтами на довгострокову співпрацю використовуючи розвинену систему зворотного зв'язку (система знижок, бонусів).
4. Знаходження партнерів на основі: репутації виробника якісних продуктів (PR-акції, статті в газеті, зняття фільму про компанію, іміджевий захід); відповідності екологічним вимогам (проведення експертизи з відповідності).

1. Розпочати роботу по отриманню необхідних дозволів у відповідних органах влади.
2. Загроза промислового шпигунства ліквідується за рахунок традицій в інноваціях (постійна зміна, «злив» неправдивої інформації, система охорони секретної інформації).
3. Усунення загрози погіршення іміджу на основі репутації виробника якісної та екологічної продукції: створення оперативної команди з числа працівників на випадок екстреної ситуації (усунення негативних чуток); збори прес-конференції; налагодження зв'язків із ЗМІ; Контроль якості на кожному етапі.
4. Виходячи з економії на масштабі, компанія може використовувати заощаджені кошти на ліквідацію загрози - інтенсивна конкуренція на деяких ринках. (цінові війни, реклама на TV, лобіювання інтересів органів влади).
5. Ліквідація загрози невідповідності виробництва прийнятим законам на захист довкілля з урахуванням репутації виробника продукції відповідним екологіч. вимогам (лобіювання інтересів в органах влади; моніторинг законодавства; впровадження інновацій, нових технологій; відхід з ринку, якщо неможливо досягти відповідності – ринок не привабливий).

Слабкі сторони

1. Обмеженість фінансування (кошти передбачені законодавством на фінансування охорони праці недостатні для реалізації заходів безпеки).
2. Залежність збуту від кон'юнктури інших галузях (авіаційної, електронної) і країнах.
3. Недостатньо точний механізм розрахунку ризиків для фармацевтичної сфери діяльності компанії.
4. Недостатня конкурентоспроможність деяких ринках.

1. Передбачити необхідні кошти для виконання прийнятих рішень (кредит)
2. Особі відповідальній за охорону праці пройти підвищення кваліфікації

1. Збільшити фінансування заходів з охорони праці
2. Запропонувати інспекції Держпраці взяти участь в розробці проекту

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату (Unicheck) щодо роботи **БАРАБАШ ВІКТОРІЇ ІГОРІВНИ** на тему «Обґрунтування проєкту підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства».

Науковий керівник: Рєпіна І.М.

Підрозділ: кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Коефіцієнт подібності: 7,17 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- **виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;**
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: допустити до захисту

16.11.2023

(дата)

(підпис)

І.М.Рєпіна

Ім'я користувача:
Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...

ID перевірки:
1015908761

Дата перевірки:
14.11.2023 16:52:07 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.11.2023 16:33:32 EET

ID користувача:
100005716

Назва документа: Барабаш В.І

Кількість сторінок: 86 Кількість слів: 16327 Кількість символів: 133751 Розмір файлу: 5.63 MB ID файлу: 101557487

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

7.17%
Схожість

Найбільша схожість: 1.3% з Інтернет-джерелом (<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51889>)

5.62% Джерела з Інтернету

344

Сторінка 88

5.42% Джерела з Бібліотеки

384

Сторінка 91

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

622

Підозріле форматування

19
сторінок

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Барабаш Вікторії Ігорівни**

**ОПП «Бізнес-економіка»
на 2022-2023 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у декаді студентської науки «Наукові барви-2023» у межах роботи 89 наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проєкти»	«27-28» квітня 2023 р.	Тези: Відновлення виробничого потенціалу підприємств на деокупованих територіях України Сертифікат учасника.
2	Участь у Ювілейній 90-й щорічній студентській науковій конференції КНЕУ «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку»	«17» квітня – «20» травня 2023 р.	Тези: Релокація та ресурсне забезпечення бізнесу в повоєнний час. Сертифікат учасника.
3	Участь у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти»	«30» листопада 2022 р.	Тези: Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи щодо її забезпечення. Сертифікат учасника

Дата: 20.11.2023 р.

Підпис:

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ДРАЙВЕРИ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ

Модератор секції — *Шевчук Н.В.*, канд. екон. наук, професорка

Барабаш В.І.

«Бізнес-економіка», 5 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри

бізнес-економіки та підприємництва Кизенко О.О.

ВІДНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Війна Росії проти України, має великий негативний вплив на економіку та виробничий потенціал України, особливо на територіях, що були окуповані або зазнали військових дій. У 2022 році ЗСУ здійснили успішні контрастувальні дії та звільнили 40% територій, що були окуповані після 24 лютого [1]. Відновлення виробничого потенціалу на цих територіях є актуальною проблемою, яка потребує уваги науковців. Дослідження цієї проблематики є вкрай актуальною з кількох причин. По-перше, багато підприємств та інфраструктури були зруйновані або пошкоджені в результаті війни, що потребує комплексного розуміння стратегії відновлення виробничого потенціалу. По-друге, комплексне відновлення виробничого потенціалу на деокупованих територіях є важливою умовою сталого розвитку цих регіонів у майбутньому: відновлення виробництва на великих підприємствах може стимулювати розвиток малих та середніх підприємств, створювати нові робочі місця, підвищувати рівень життя населення та забезпечувати інвестиційну привабливість регіонів. По-третє, дослідження можуть бути спрямовані на підтримку інновацій та стимулювання інвестицій в ці регіони.

Метою дослідження є аналіз можливостей відновлення виробничого потенціалу підприємств на деокупованих територіях України з метою забезпечення сталого розвитку економіки та підвищення соціально-економічного рівня життя населення в цих регіонах.

У дослідженні використовувався метод аналізу і синтезу для узагальнення інформації з наукових публікацій, що стосуються відновлення виробничого потенціалу в умовах війни. Розгляду означеної проблематики присвятили свої роботи багато українських науковців, серед них: Д. Губашов [2], О. Комліченко, Н. Ротань, О. Новікова, Ю. Залознова, Н. Азьмук та інші.

Дослідження щодо відновлення виробничого потенціалу підприємств на деокупованих територіях України перш за все пов'язані із складностями збору даних для релевантної оцінки втрат та визначення тих напрямів виробництва, які дійсно варто відновлювати на деокупованих територіях, адже окремі з них є такими, що не придатні для життя в найближчій перспективі. Крім того, деокуповані території часто характеризуються нестабільною політичною та економічною ситуацією, що може впливати на релевантність та точність даних про необхідні ресурси для відновлення виробництва. На цих територіях, подекуди, вщент зруйнована інфраструктура та відсутня достатня кількість кваліфікованих кадрів, що ускладнює процес відновлення виробничого потенціалу. Ще одна можлива проблема полягає у відсутності на сьогодні чіткої стратегії відновлення виробництва на цих територіях з боку держави та місцевих органів влади. Окремо необхідно говорити про питання інвестиційної підтримки, адже інвестори та власники підприємств можуть не знайти достатнього економічного інтересу у відновленні виробництва на деокупованих територіях, що може стати перешкодою для забезпечення сталого економічного розвитку цілих регіонів.

Доцільно виділити та узагальнити наступні важливі кроки на шляху до відновлення виробничого потенціалу підприємств на деокупованих територіях України. Перш за все необхідно розробити комплексну стратегію відновлення великого бізнесу в контексті розвитку окремих деокупованих територій. Для успішного відновлення виробничого потенціалу

підприємств на деокупованих територіях необхідно враховувати специфіку кожної галузі та регіону. Наприклад, вирішення проблем вугільної промисловості буде відрізнятися від розвитку сільського господарства чи високотехнологічного виробництва. Відновлення підприємств повинно відбуватися з дотриманням вимог екологічної безпеки та з урахуванням можливих негативних наслідків для довкілля. По-друге, має бути забезпечений доступ до фінансових ресурсів. Для цього можна використовувати різні інструменти, зокрема державні та приватні інвестиції, кредитні програми, гранти тощо. Важливо залучити міжнародну співпрацю та підтримку шляхом залучення інвестицій з-за кордону, участі в міжнародних проектах, співпраці з міжнародними організаціями тощо. По-третє, для вирішення ряду проблем, пов'язаних із відновленням потужностей на великих підприємствах, необхідно розробляти сучасні технології та впроваджувати інновації. Важливо розвивати кадровий потенціал території, надавати можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації працівників. Також необхідно підтримувати малий та середній бізнес, який є основним джерелом створення робочих місць та важливою ланкою економічного розвитку регіонів [2-3].

Загалом, за результатами дослідження можна зробити висновки про те, що відновлення виробничого потенціалу підприємств на деокупованих територіях є важливим завданням для забезпечення сталого економічного розвитку країни та поліпшення якості життя людей, що проживають на цих територіях. Це можливо за умови впровадження інноваційних підходів, координації зусиль різних суб'єктів господарювання та надання інвестиційної підтримки. Такий підхід дозволить відновити економіку на деокупованих територіях та створити нові робочі місця, що сприятиме підвищенню рівня життя людей та зміцненню національної економіки в цілому.

Література

1. Економічна правда. Бізнес на деокупованих територіях. Життя чи виживання? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/7/698878/> (дата звернення: 22.04.2023).
2. Губашов Д. Як відбудовувати зруйновані міста. Аналіз та рекомендації владі. *Texty.org.ua* - статті та журналістика даних для людей. URL: <https://texty.org.ua/articles/109218/yak-vidbuduvaty-zrujnovani-mista-analiz-ta-rekomendaciyi-vladi/> (дата звернення: 22.04.2023).
3. Interfax-Ukraine. Фінансовий світ солідарний з Україною. Як співпраця Укрексімбанку зі Світовим банком відкриває доступ бізнесу до довгострокового фінансування. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/903519.html> (дата звернення: 22.04.2023).



СЕКЦІЯ 3
РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ

*Вікторія Барабаш, студентка
Київський Національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ
Науковий керівник: Дмитренко А.І. к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та
підприємництва*

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА ЗАХОДИ
ЩОДО ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Розвиток ринкових відносин в Україні супроводжується активним формуванням підприємництва, створенням нових підприємств, діяльність яких направлена на досягнення певних результатів. Однак їхньою відмінною особливістю є низька економічна стійкість. Тому дослідження економічних процесів на рівні підприємства як основної ланки національної економіки, має ключове значення. Саме на цьому рівні управління необхідно глибоко визначити всі можливості, які є у кожного підприємства стосовно досягнення і підтримання стійкого і ефективного розвитку економіки. І саме головне – від вирішення цих проблем підприємствами залежить економічна стійкість на всіх інших рівнях управління виробництвом.

На нашу думку, одним із основних завдань забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно вважати виявлення всього спектра реальних загроз і проблем притаманних управлінському процесу. Адже саме сьогодні в Україні умови економічної дестабілізації спричиняють до того, що більшість підприємств не можуть на належному рівні забезпечувати свою економічну стійкість, а деякі з них взагалі перебувають на межі банкрутства. Перелік загроз економічній стійкості підприємств дає загальне уявлення про завдання і цілі функціонування підприємства щодо забезпечення завдяки здійсненню своєчасного і ефективного управлінського процесу. Особливості багатьох кризових ситуацій на підприємствах зводяться до такого: підприємства не залучені у систему заставних зобов'язань щодо власного майна; не володіння маркетинговою політикою або помилкове її здійснення; відсутність жорсткого планування чи недостатня гнучкість і еластичність в реалізації планів; висока ймовірність помилок керівників при ухваленні важливих рішень; відсутність реакції на несподівану появу на ринку сильних конкурентів; нестабільність внутрішніх міжособистісних і міжгрупових відносин на підприємстві; неякісна технічна організаційно-технологічна підготовка виробництва; невизначеність щодо місії підприємства та методів її досягнення.[1]

Що таке економічна стійкість? Економічна стійкість - це широкий набір принципів прийняття рішень та ділових практик, спрямованих на досягнення економічного зростання без залучення шкідливих екологічних компромісів, які історично супроводжують зростання. В ідеалі сталий розвиток створює операційні системи, які споживають природний капітал (також відомий як природні ресурси) досить повільно, щоб майбутні покоління також могли користуватися цими ресурсами. (Дізнайтеся більше про те, як зберегти природні ресурси).

Підприємство, незважаючи на динаміку показників ефективності, може тривалий час перебувати в межах рентабельності та утримувати певні позиції на ринку. Однак зі стратегічної точки зору потенціал розвитку компанії може бути суттєво обмежений. У таких умовах зміна кон'юнктури ринку, посилення впливу нових дестабілізуючих факторів може радикально послабити його стійкість. У широкому розумінні економічна стійкість відображає ступінь розвитку потенціалу підприємства, ефективність системи управління, внутрішню організаційну інтегрованість її підсистем, здатність адаптуватися до змін

зовнішнього середовища тощо. Тому необхідно оцінювати проблеми економічної стабільності в двох проекціях - як здатність працювати в межах прибутковості на основі реалізації певних переваг, дуже часто короткострокового характеру, і як здатність компанії демонструвати ознаки розвитку, незважаючи на характер зовнішнього середовища.[2]

Дуже часто економічну стабільність компанії ототожнюють із фінансовою стійкістю. Звичайно, фінансова складова економічної стабільності є однією з найважливіших. Вона відображає результатний характер розвитку, але не до кінця розуміє причинно-наслідкові зв'язки тенденцій розвитку. Ринкова та організаційна стійкість є важливими складовими економічної стійкості компанії, які слід враховувати з точки зору стратегічного підходу. Їхній аналіз наближає нас до розуміння потенціалу сталого розвитку, природи та характеристик сталого економічного розвитку та їх визначеності в часі.

Як впровадити економічну стійкість? Створення інфраструктури для економічної стійкості - це складний процес, який передбачає повну співпрацю як приватного, так і державного секторів. На індивідуальному рівні, однак, роздрібні інвестори можуть спрямовувати свої гроші в компанії, чії цінності та практики збігаються з їхніми власними. Громадяни також можуть заохочувати своїх обранців до створення економічних планів, які включають цілі сталого розвитку та обмеження на викиди парникових газів. Зрештою, лише завдяки широкомасштабним діям та перебудові фінансових систем, які складають глобальну економіку, суспільство може досягти екологічної стійкості.

Висновок. Таким чином, найважливішою ознакою економічної стійкості підприємства є його здатність функціонувати і розвиватись в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому поділ факторів, що впливають на економічну стійкість, на внутрішні, зовнішні і успадковані, є найсуттєвішим. Тільки інтегрована сукупність дій усіх цих факторів забезпечує цілісність та єдність сукупного й індивідуального економічного відтворення. Саме від врахування існуючих умов господарювання та пристосування до них, залежить економічна стійкість аграрних підприємств.[3]

Виклики сучасної економіки, а також досвід багатьох країн світу доводять необхідність пошуку сучасних механізмів регулювання, які дозволять поєднати макроекономічну стабільність із динамічним економічним зростанням. Національний банк у тісній співпраці з економічним блоком уряду має напрацьовувати шляхи відновлення впорядкованого кредитування комерційних банків, створення сегменту інвестиційного кредитування, забезпечення стабільності ризикових банків тощо. Для цього потрібна реформа основи банківського регулювання та нагляду, системи рефінансування, левериджу та інструментів для підтримки стабільності валюти тощо.

Список використаних джерел:

1. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку; [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230474> (дата звернення: 17.11.2022).
2. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 18.11.2022).
3. Economic Sustainability: Definition, Importance, and Examples. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL: <https://www.masterclass.com/articles/economic-sustainability> (дата звернення: 18.11.2022).



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ



СЕРТИФІКАТ

засвідчує участь

БАРАБАШ Вікторії Ігорівни

у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції
«ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ВІДНОСИН:
ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ»
30 листопада 2022 року, м. Ужгород

Декан економічного факультету ДВНЗ «УжНУ»

Віталій СЕРЖАНОВ

Завідувач кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «УжНУ»

Віра ВАРЦАБА



Барабаш В. І.
«Бізнес-економіка», 1 курс магістратури,
Київський Національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник — д.е.н, професор,
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва Репіна І. М.

РЕЛОКАЦІЯ ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ЧАС

Враховуючи політичну ситуацію в Україні, яка триває вже понад рік, що має негативні наслідки для економіки та бізнесу країни, багато компаній вимушені шукати шляхи виживання та переосмислення своєї діяльності. Одним з таких шляхів є релокація та ресурсне забезпечення бізнесу.

Однією з головних проблем даної теми є те, що війна росії проти України спричинила значні труднощі для бізнесу в обох країнах. Конфлікт призвів до зниження економічної активності, зміни валютних курсів, скорочення виробництва та інших негативних наслідків для бізнесу. Крім того, релокація бізнесу може бути складним і витратним процесом, адже необхідно вирішити багато питань, пов'язаних з перевезенням обладнання, знаходженням нових партнерів та розумінням законодавства нової країни.

Дана тема є дуже актуальною, оскільки даний конфлікт є однією з найбільших геополітичних криз у сучасній історії. Цей конфлікт має значний вплив на економічну, політичну та соціальну ситуацію в обох країнах. Бізнес є одним з тих секторів, які найбільше постраждали внаслідок війни, адже підприємства мають складнощі з вивозом та імпортом товарів, а також забезпеченням своєї діяльності необхідними ресурсами.

Крім того, релокація бізнесу стає все актуальнішою темою у зв'язку з ростом глобалізації та залежності компаній від різних країн та ринків. В умовах війни та геополітичних ризиків релокація може бути необхідним кроком для збереження та розвитку бізнесу.

Метою даного дослідження є вивчення проблем релокації та забезпечення ресурсами бізнесу в умовах війни росії проти України, а також розробка рекомендацій щодо ефективних методів та інструментів, які можуть допомогти підприємствам впоратися зі складнощами та забезпечити стійке функціонування в умовах конфлікту. Результатом дослідження будуть рекомендації для бізнесу, які допоможуть підприємствам ефективно впоратися зі складнощами релокації та забезпеченням ресурсами в умовах війни росії проти України.

У дослідженні використовувався метод аналізу і синтезу для узагальнення інформації з наукових публікацій, що стосуються релокації бізнесу як засобу забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Розгляду означеної проблематики присвятили свої роботи багато українських науковців: О. Олійчук [1], О. Гук, Т. Васильців, Н. Смочко, Т. Лужанська та інші.

У даному проектному дослідженні були використані такі методи дослідження як: аналіз статистичних даних про релокацію в Україні в умовах війни, огляд фахової літератури та публікацій на тему релокації та ресурсного забезпечення бізнесу в умовах війни, кейс-аналіз успішних прикладів релокації та ресурсного забезпечення бізнесу в умовах війни.

Релокація, як правило, є надзвичайно складним і дорогим процесом для компаній. Однак, в ситуації з війною вона може стати єдиним виходом з складної ситуації. Компанії, які мають підрозділи в зоні конфлікту або в окремих регіонах країни, які зазнали великих збитків від бойових дій, мають розглядати можливість перенесення своєї діяльності в інші місця. При цьому необхідно враховувати багато різних факторів: доступність ресурсів, податкове законодавство, кадровий потенціал тощо.

Водночас, бізнесам необхідно забезпечити себе ресурсами, які є критичними для їхньої діяльності. Зокрема, це стосується енергетичних ресурсів, які є важливим елементом для виробництва. У зв'язку з війною та санкціями проти росії, Україна втратила доступ до частини енергетичних ресурсів, що стало серйозним викликом для бізнесу. У цьому контексті компанії повинні шукати альтернативні джерела енергії та оптимізувати свої витрати на енергоресурси.

Загалом, релокація та ресурсне забезпечення бізнесу є надзвичайно важливими факторами для успішного виживання в умовах війни та економічної нестабільності. Крім того, компанії повинні уважно вивчати ринкові тенденції та аналізувати дії конкурентів, щоб приймати вчасні та ефективні рішення.

Одним з важливих факторів для успішної релокації є забезпечення безпеки та стабільності на новому місці. Компанії повинні забезпечити своїх співробітників та інфраструктуру місця розташування. Важливо також ретельно вивчити податкову та правову систему країни, в якій буде розмішуватися компанія [1].

Українські компанії можуть розглядати можливість використання публічних і приватних фондів для забезпечення фінансування релокації та модернізації своєї діяльності. До таких фондів відносяться фонди розвитку малого та середнього бізнесу, державні програми фінансування, програми міжнародних організацій тощо.

Україна переживає важкий період, пов'язаний з війною та економічною нестабільністю. Проте, важливо зазначити, що цей період може бути і періодом можливостей для компаній, які готові до викликів та здатні швидко адаптуватися до змін. Відповідальні та дієві компанії, які знаходяться в Україні, мають можливість використовувати цей час для розвитку та модернізації своєї діяльності, яка може призвести до збільшення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного зростання в майбутньому.

Згідно з програмою релокації, 772 підприємства перевезли свої виробничі потужності в безпечніші регіони, з яких 605 уже відновили роботу на новому місці, що зберегло більше 35 тисяч робочих місць. Понад 7 тисяч осіб також знайшли роботу на цих підприємствах. Релоковані підприємства продовжують повноцінно працювати, сплачувати податки, і загалом за поточний рік перерахували понад 1,14 млрд грн ЄСВ до бюджету. Наразі, для 261 підприємства шукається підходяща локація або спосіб транспортування, а 634 підприємства відмовилися від релокації через деокупацію територій, на яких вони розташовані. Більшість підприємств релокувалося до Львівської (28,6 %), Закарпатської (17,9 %), Чернівецької (12,2 %), Івано-Франківської (8,3 %), Тернопільської (7,5 %) та Хмельницької (7,5 %) областей. Найбі-

льшу частку серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, становлять підприємства, що займаються такими видами діяльності, як: оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (40,7 %); переробна промисловість (30,2 %); інформація та телекомунікація (6,7 %); професійна, наукова та технічна діяльності (6,2 %); будівництво (4,4 %) [4].

Уряд створив програму переселення та фінансової допомоги бізнесу, щоб боротися з потенційними загрозами. Порядок переселення підприємств було визначено Постановою КМУ від 17. 03. 2022 року №305, яка описує процедуру безкоштовного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій, перелік яких був сформований Міністерством економіки та переданий до Міністерства інфраструктури [3]. Також Розпорядженням КМУ від 25.03. 2022 р. №246-р було затверджено план невідкладних заходів щодо переселення [2].

Один з прикладів світового досвіду в галузі релокації бізнесу може бути Японія, яка стала одним з перших країн, що активно застосовує релокацію компаній з метою зниження витрат на оплату праці та збільшення прибутків. Наприклад, компанія Sony вирішила розмістити свою виробничу лінію у Малайзії, де були нижчі витрати на працю та логістику, що дозволило знизити витрати на виробництво та збільшити прибуток компанії.

Отже, умови війни росії проти України вимагають від підприємств швидкого та ефективного реагування на зміни в економічному та політичному середовищі. Для забезпечення стійкого функціонування бізнесу в умовах війни необхідно розглянути можливість релокації та забезпечення ресурсами на новому місці, забезпечення безпеки та наявності резервних джерел ресурсів. Крім того, важливим є розвиток інноваційних стратегій та партнерство з іншими підприємствами та державними установами з метою забезпечення стійкості та збереження конкурентоспроможності бізнесу. Підприємства повинні мати можливість аналізувати ризики та швидко приймати рішення, а також гнучко адаптуватися до змінних умов ринку. Для досягнення цих цілей необхідно розвивати стратегії управління ризиками та бізнес-континуїті, залучати нових партнерів, а також інвестувати в нові технології та інновації.

Загалом, війна росії проти України створила значні виклики для підприємств. Проте, застосування правильних стратегій релокації та ресурсного забезпечення може допомогти забезпечити стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах кризи. Важливо розуміти, що успіх у таких умовах залежить від здатності підприємств до інновацій та адаптації до нових реалій, а також від наявності планів бізнес-континуїті та ефективної стратегії управління ризиками.

Література

1. Олійничук О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету. URL: <http://conf.fu.wu.ua/index.php/confuf/article/view/831/822> (дата звернення: 08. 05. 2023).
2. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 09. 05. 2023).
3. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 березня 2022 р. № 305. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09. 05. 2023).
4. ShieldSquare Captcha. ShieldSquare Captcha. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zavdyaki-uryadovij-programi-relokaciyi-zberezhenno-ponad-35-tisyach-robochih-misc-tetyana> (date of access: 09. 05. 2023).