

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності

(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Грінченко Р.В.

(підпис)

« 5 » грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньо-професійною програмою
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»
(назва освітньої програми)

на тему: «Стратегічні напрямки підвищення ефективності
діяльності PD Нгушову»
(назва теми)

Виконавець:

студент факультету економіки та
управління підприємництвом

Грабар Діана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д. е. н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Семенова Валентина Григорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення ефективності діяльності підприємства.....	7
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством....	14
1.3. Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «PD HRUŠOV» ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства та виявлення резервів її підвищення.....	43
2.3. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу.....	59
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «PD HRUŠOV».....	71
3.1. Захід 1 - Забезпечення раціональної організації робіт із розподілом завдань за бригадами.....	71
3.2. Захід 2 - Удосконалення процесів зберігання продукції.....	75
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена постійними змінами в економічному середовищі, зокрема високою конкуренцією, змінами в законодавстві та зростаючими вимогами до ефективності роботи підприємств. У сучасних умовах глобалізації та технологічних змін важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є впровадження стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності. Стратегічне управління, як наука і практика, набуває особливої актуальності, адже забезпечує довгостроковий розвиток підприємств, зберігаючи і зміцнюючи їх конкурентні позиції. Актуальність даної теми пояснюється необхідністю впровадження ефективних методів підвищення ефективності діяльності, які б допомогли підприємствам підтримувати та розвивати свої позиції на ринку. Зокрема, PD Hrušov не є винятком, оскільки від нього вимагаються постійні зміни та вдосконалення в умовах конкурентного середовища.

Сучасний стан дослідженості проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств свідчить про значний інтерес науковців і практиків до цієї теми. Проте багато досліджень акцентують увагу на окремих аспектах ефективності (фінансова ефективність, використання ресурсів, інноваційні стратегії), що створює потребу в комплексному підході до підвищення ефективності діяльності підприємства. Однак в українській науковій літературі недостатньо ґрунтовних досліджень, що охоплюють повний спектр стратегічних напрямків для підвищення ефективності діяльності конкретних підприємств.

Мета дослідження полягає у вивченні стратегічних напрямків підвищення ефективності діяльності підприємств, а також розробці рекомендацій щодо їх впровадження в умовах змінного економічного середовища.

Завдання дослідження включають в себе:

1. Дослідження сутності та економічного змісту ефективності діяльності підприємства, розкриття її ролі у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності.
2. Аналіз теоретичних основ стратегічного управління підприємством, визначення сучасних підходів до формування стратегій підвищення ефективності.
3. Визначення існуючих методів оцінювання ефективності діяльності підприємства та їх аналітичних можливостей для застосування у подальших дослідженнях.
4. Аналіз господарської діяльності PD Hrušov та оцінка ефективності його діяльності за основними показниками.
5. Розробка та впровадження стратегічних напрямків та практичних заходів щодо підвищення ефективності діяльності PD Hrušov.
6. Обґрунтування економічної доцільності впровадження конкретних рішень, зокрема оцінка ефективності використання сечовини як побічного продукту під час зберігання продуктів обміну у бетонній гнойовій ямі порівняно з польовим зберіганням;
7. Визначення очікуваних результатів запропонованих заходів та їхній вплив на загальну ефективність діяльності PD Hrušov.

Об'єктом дослідження виступає саме PD Hrušov, якісна характеристика діяльності та особливості управління якого є об'єктом аналізу.

Предмет дослідження — процеси стратегічного управління ефективністю на PD Hrušov, стратегічні напрямки та інструменти підвищення ефективності підприємства.

Методи дослідження включатимуть аналітичні, порівняльні, експертні та інші наукові підходи, необхідні для комплексного оцінювання ефективності запропонованих заходів і формування обґрунтованих

управлінських рішень. Аналітичні методи застосовуватимуться для опрацювання статистичних даних, фінансових показників та виробничих результатів підприємства з метою виявлення тенденцій і проблемних зон. Порівняльні методи дозволять зіставити фактичні показники діяльності підприємства з нормативними, середньогалузевими та плановими значеннями, що сприятиме об'єктивному визначенню резервів підвищення ефективності. Експертні методи передбачатимуть залучення фахівців підприємства для оцінювання організаційних змін, технологічних рішень та можливого впливу запропонованих заходів на результати діяльності. Крім того, у дослідженні використовуватимуться методи економічного моделювання, логічного узагальнення, системного та структурного аналізу, що дасть змогу комплексно обґрунтувати стратегічні рекомендації та оцінити їх потенційний економічний ефект. Такий підхід забезпечить наукову обґрунтованість висновків і практичність запропонованих рішень для PD Hrušov.

Наукова новизна роботи полягає у практичному обґрунтуванні та впровадленні організаційних і технологічних рішень, які раніше не застосовувалися в PD Hrušov. Запропоновані заходи адаптовано до специфіки діяльності PD Hrušov, що забезпечує їхню практичність і реальну можливість застосування.

Інформаційна база дослідження. Методичні та наукові роботи вітчизняних та закордонних вчених, монографічні видання, наукові статті, підручники, фінансові звіти PD Hrušov та інші джерела з різноманітних інтернет-порталів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій для підприємства щодо вдосконалення стратегічного управління ефективністю, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах глобальних економічних змін. Рекомендації можуть бути використані для розробки

стратегій розвитку підприємств у даній галузі, а також для практичного впровадження в організаційну структуру та процеси управління підприємствами.

Публікації результатів дослідження включають статтю, опубліковану в науковому студентському віснику ОНЕУ №43(1) де було представлено основні ідеї та результати роботи.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, містить 12 таблиць і 4 рисунки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення ефективності діяльності підприємства

Економічна ефективність діяльності підприємства є ключовою категорією в сучасній економічній науці та практиці управління. Для її всебічного аналізу необхідно розглянути пов'язані на перший погляд, але різні за визначенням поняття: «ефект» та «ефективність». На перший погляд ці терміни можуть виглядати синонімами, проте кожен з них має власну економічну сутність та методологічний інструментарій оцінки.

Під терміном «ефект» розуміють конкретний результат, отриманий у процесі реалізації заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та економії ресурсів. Ефект може проявлятися як у формі зростання обсягів виробництва, так і у вигляді скорочення витрат, підвищення якості продукції або оптимізації використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. В фінансовому словнику Загороднього О.Г. поняттю «ефект» дане визначення як «досягнутого результату у визначеній формі – матеріальній, грошовій, соціальній, економічній і т.д.» [1, с. 146].

У сучасному світі трактування значення ефективності є максимально різним, так як термін використовують у різних сферах і вживають в різних ситуаціях. Визначення сутності ефективності можна назвати одним з фундаментальних економічних досліджень, оскільки воно відображає загальні принципи та взаємозв'язки, характерні для будь-якої людської діяльності. У класичному розумінні ефективність є універсальною економічною категорією, яка відображає взаємозв'язок між кінцевим результатом (ефектом) і сукупними витратами на його отримання [2, ст. 54]. Вона виступає основним показником якості діяльності підприємства та

характерна для всіх суспільно-економічних формацій, оскільки дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються ресурси, та визначити потенціал для подальшого розвитку.

Науковці відзначають, що економічна ефективність є не лише кількісним показником, але й відображає якісні характеристики управлінських рішень, а також організаційних процесів. Визначення різних вчених поняття «ефективність» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Погляди науковців до визначення поняття
«ефективність»

Автор	Визначення ефективності
Базилевич В.Д. [3]	Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між отриманими результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами
Дж. Блек [4]	Ефективність – досягнення будь-яких визначених результатів з мінімально можливими витратами
Жнякін Б.О., Краснова В.В. [5]	Ефективність – це співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект
Лямець В.І., Тевяшев А.Д. [6]	Ефективність – це не просто властивість операції (процесу роботи системи), що відображається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
Нусінов В.Я., Турило А.М., Темченко А.Г. [7]	Ефективність є результативність, тобто результат діяльності (ефект), який отримує суспільство, підприємство на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів

Продовження таблиці 1.1

Орлов П.А. [8]	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності й витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення витрат і результатів діяльності
Мочерний С.В. [9]	Ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат
Сурмін Ю.П. [11]	Ефективність – показник успішності роботи системи для досягнення встановлених цілей

Джерело: розроблено автором на основі [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11]

Загалом ефективність як економічна категорія має багатогранне трактування у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У класичному розумінні, на думку Базилевича В.Д. [3], ефективність відображає співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. Це визначення є універсальним і підкреслює фундаментальну сутність економічної науки – раціональне використання обмежених ресурсів. Подібного підходу дотримується і Дж. Блек [4], який розглядає ефективність як досягнення визначених результатів з мінімально можливими витратами. У цьому випадку акцент робиться не лише на співвідношенні, але й на оптимізації процесу досягнення мети.

Разом з тим, інші науковці розкривають поняття ефективності крізь призму причинно-наслідкових зв'язків. Так, Жнякіна Б.О. та Краснова В.В. [5] визначають ефективність як співвідношення результату з витратами, що його зумовили, підкреслюючи, що саме витрати є первинною передумовою ефекту. У свою чергу, Лямець В.І. та Тевяшев А.Д. [6] наголошують на дієвості ефективності: йдеться не просто про властивість процесу давати

результат, а про практичну результативність, співвіднесену з ресурсними витратами. Такий підхід дозволяє глибше оцінити якість управлінських рішень та системних процесів.

Суспільний вимір ефективності простежується у визначенні Нусінова В.Я., Турила А.М. та Темченка А.Г. [7], які ототожнюють її з результативністю на одиницю використаних ресурсів. Це означає, що ефективність може вимірюватися не лише на рівні підприємства, але й у масштабах економіки загалом, коли оцінюється внесок у добробут суспільства. Подібного бачення дотримується Орлов П.А. [8], який підкреслює універсальність поняття: ефективність можна оцінювати як у співвідношенні «результат/витрати», так і «витрати/результат», що дає змогу адаптувати категорію до різних цілей аналізу.

Американський економіст Макконнелл К.Р. трактує ефективність через співвідношення витрат ресурсів і вироблених обсягів товарів чи послуг [10]. Це визначення близьке до категорії продуктивності і активно застосовується в сучасних системах менеджменту для оцінювання результативності праці. Вітчизняний дослідник Мочерний С.В. [9] розглядає ефективність як здатність приносити результат, при цьому наголошуючи на важливості процесу досягнення ефекту, що є особливо цінним у контексті інноваційних і довгострокових проєктів. Сурмін Ю.П. [11] розглядає ефективність як показник успішності системи у досягненні встановлених цілей, що переформулюється з підходами стратегічного менеджменту, де головним критерієм є ступінь реалізації місії та стратегічних завдань організації.

Таким чином, можна узагальнити думку зазначених науковців [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11] у підходах до визначення ефективності, що вона є багатокомпонентною категорією, яка охоплює не лише співвідношення витрат і результатів, але й якість процесу, дієвість системи та суспільну значущість отриманих ефектів. Якщо класичні підходи зосереджуються

переважно на економії ресурсів і зростанні результатів, то сучасні концепції розширюють рамки розуміння, включаючи соціальні, екологічні та управлінські аспекти. У сучасних умовах доцільним є інтегральний підхід до визначення ефективності, який враховує як фінансові, так і соціально-економічні результати діяльності підприємства. Лише такий комплексний підхід може забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Створення підприємства завжди пов'язане з очікуванням отримання певного економічного ефекту, насамперед у вигляді прибутку. Для цього засновники вкладають власний капітал і залучають додаткові ресурси, зокрема працю найманих працівників. У цьому контексті ефективність виробництва відображає кінцеві результати використання засобів виробництва та робочої сили за певний проміжок часу [11, ст. 3]. У найзагальнішому вигляді вона може бути виражена у формулі 1.1:

$$\text{Ефективність} = \text{результат (ефект)} / \text{витрати (ресурси)}. \quad (1.1)$$

Залежно від цілей аналізу, результат може оцінюватися різними показниками, що характеризують як проміжні, так і кінцеві результати діяльності підприємства. Економічний ефект, у свою чергу, може мати різні форми прояву. Найчастіше він визначається через фінансові результати: балансовий і чистий прибуток, економію окремих видів ресурсів, зниження собівартості продукції чи послуг. У науковій літературі наводяться різні підходи до трактування цього поняття. Так, Ковальов В.В. та Волкова О.М. визначають економічну ефективність як відносний показник, що відображає співвідношення між отриманим результатом і витратами ресурсів, які були використані для його досягнення [12, ст. 46]. Таким чином, можна зрозуміти, що ефективність полягає у досягненні максимальних результатів за умов мінімальних витрат живої та уречевленої праці.

Ефективність є не лише економічним, але й стратегічним показником, оскільки вона інтегрує фінансові, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. У ринкових умовах прибуток підприємства виступає не лише фінансовим результатом, але й індикатором внеску у формування державного бюджету через оподаткування. Це підкреслює взаємозв'язок економічної ефективності з суспільними інтересами та загальноекономічним розвитком.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства є багатокомпонентним поняттям, що охоплює співвідношення ефекту і витрат, результати використання всіх видів ресурсів, а також досягнення стратегічних цілей. Вона є комплексним показником, що дозволяє оцінювати не лише економічну віддачу, а й конкурентоспроможність підприємства, соціальну значущість результатів та довгострокову стійкість його розвитку [13, ст. 19].

Таким чином, дослідники Ковальов В.В. та Волкова О.М. сходяться на тому, що критерії ефективності формуються на основі витратного та ресурсного підходів, де головним є співвідношення між результатами і витратами [12, ст. 46-47]. Водночас поняття «ефект» (від лат. effectus – дія, виконання) виходить за межі суто економічної площини, охоплюючи як матеріальні, так і соціальні результати. Він може проявлятися у вигляді додатково виробленої чи спожитої продукції, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості життя населення, зменшення виробничого травматизму чи зростання тривалості життя.

Економічний ефект є результатом діяльності підприємства і може вимірюватися в матеріальному, грошовому та соціальному вимірах. У виробничому процесі він проявляється в додатково виготовленій продукції, у фінансовому аспекті — у прибутку, а в соціальному — у підвищенні безпеки праці та покращенні умов життя працівників. Водночас абсолютне значення ефекту не відображає масштабів виробництва та витрат, тому для

оцінки ефективності застосовується відносне співвідношення результату до ресурс. Отже, ефективність виробництва неможливо розглядати виключно як техніко-економічну категорію, адже вона охоплює також соціальні й суспільні наслідки. У даному дослідженні, буде використовуватися визначення ефективності як комплексної категорії, яка не може бути зведена лише до економії ресурсів чи зростання результатів. У сучасних умовах ефективність доцільно трактувати як інтегральний показник, що поєднує фінансові результати, якість управління, інноваційність, соціальну цінність результатів та здатність підприємства до сталого розвитку. Саме такий підхід забезпечує повноту оцінювання діяльності підприємства.

У процесі виробництва ефект відображає зміни не лише у предметах праці, але й у засобах праці та самій робочій силі. Засоби виробництва поступово зношуються і переносять свою вартість на готову продукцію, тоді як праця матеріалізується у створених благах. Це свідчить про подвійний характер ефекту: з одного боку, він виражає безпосередні результати виробничого процесу, а з іншого – соціально-економічні зрушення, що відбуваються у суспільстві. В економічній літературі підкреслюється, що економічний ефект на рівні підприємства проявляється у вигляді прибутку, тоді як у масштабах суспільства – у формі національного доходу [14, ст. 45].

Важливо зазначити, що абсолютний розмір ефекту не дає повної уяви про ефективність діяльності, оскільки не враховує рівень витрат, необхідних для його досягнення. Тільки співставлення ефекту з витратами дозволяє оцінити реальну ефективність. У цьому сенсі ефективність є категорією відносною, на відміну від ефекту, який має абсолютний характер. Вона може зростати як за рахунок збільшення результатів за незмінних витрат, так і шляхом зменшення витрат при збереженні результатів, або ж у випадку, коли темпи зростання результатів випереджають темпи зростання витрат [15, ст. 283].

Отже, ефективність діяльності підприємства виступає як комплексна економічна категорія, що інтегрує у собі кількісні та якісні аспекти результативності виробництва. Вона відображає не лише ефект від використання ресурсів, але й міру досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема задоволення потреб цільового ринку, забезпечення конкурентоспроможності та формування прибутку як головного фінансового індикатора результативності діяльності. У сучасних умовах господарювання ефективність доцільно розглядати як ключову характеристику стійкого розвитку підприємства, яка поєднує економічний, соціальний і управлінський виміри.

1.2. Теоретичні основи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства

Стратегічне управління – це процес розробки, реалізації та оцінки стратегій, які забезпечують досягнення довгострокових цілей організації. Воно охоплює всі етапи від аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища до оцінки результатів і коригування стратегії в разі необхідності [16, с. 109]. Стратегічне планування є невід’ємною частиною цього процесу. Воно полягає у визначенні довгострокових цілей організації, розробці планів для їх досягнення та оцінці можливих ризиків. Стратегічне планування передбачає глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб зрозуміти, які можливості та загрози існують для підприємства на ринку, а також визначити його сильні та слабкі сторони [17, ст. 56]. Схематичне зображення планування стратегічного управління зображено на рис. 1.1.

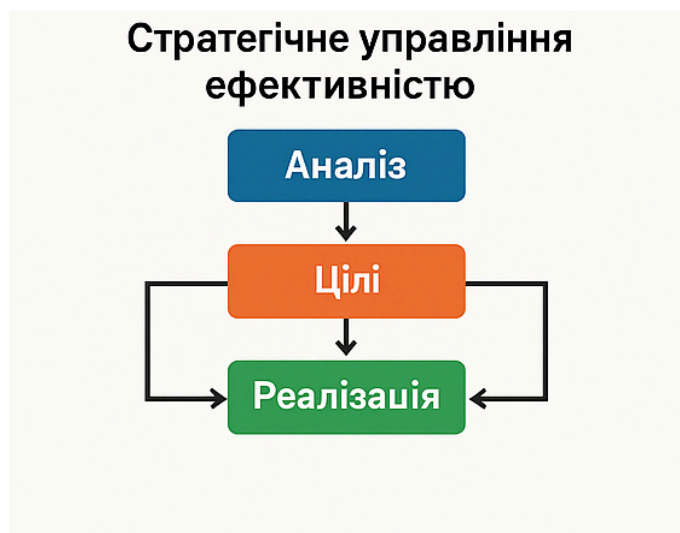


Рисунок 1.1 - Планування стратегічного управління

Стратегія управління ефективністю підприємства визначає довгострокові орієнтири діяльності організації та спосіб досягнення максимального результату від використання ресурсів. Управління ефективністю підприємства на стратегічному рівні передбачає системний підхід, що дозволяє не лише оцінювати поточні результати діяльності, але й формувати довгострокові цілі розвитку організації. Стратегічні підходи до управління ефективністю базуються на інтеграції фінансових, операційних та соціально-економічних показників, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Однією із ключових концепцій у цьому підході є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Вона дає змогу оцінювати ефективність не лише через фінансові результати, а й через задоволення потреб клієнтів, якість внутрішніх процесів та розвиток персоналу. BSC перетворює стратегічні цілі на конкретні показники, за якими можна відстежувати прогрес, і забезпечує узгоджену роботу всіх рівнів управління. Балансована система показників (BSC, Balanced

Scorecard) є однією з провідних концепцій стратегічного управління, яка дозволяє комплексно оцінювати ефективність організації через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [18, с. 3]. Схематичне відображення концепції BSC та взаємозв'язку чотирьох перспектив зображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Відображення концепції BSC та взаємозв'язку чотирьох перспектив

Фінансова перспектива зосереджується на результатах, важливих для власників та інвесторів, і показує, наскільки підприємство здатне забезпечувати прибуток та економічну стійкість. До ключових показників відносяться прибутковість, рентабельність активів і капіталу, повернення інвестицій та ефективність використання ресурсів. Основна мета фінансової перспективи полягає у максимізації економічного результату та забезпеченні стабільності бізнесу, оскільки фінансові показники

безпосередньо відображають здатність підприємства до виживання і розвитку на ринку.

Клієнтська перспектива оцінює ефективність з точки зору зовнішніх стейкхолдерів, зокрема споживачів продукції чи послуг. Вона показує, наскільки підприємство задовольняє потреби клієнтів і забезпечує їхню лояльність. Важливими показниками є рівень задоволеності клієнтів, частка ринку, якість обслуговування, швидкість реагування на запити та репутація бренду. Основна мета цієї перспективи полягає у створенні цінності для клієнтів, оскільки задоволені та лояльні споживачі безпосередньо впливають на фінансові результати та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів оцінює ефективність внутрішніх операцій підприємства, які безпосередньо впливають на фінансові та клієнтські показники. Вона включає аналіз виробничих і сервісних процесів, контролю якості, швидкості виконання замовлень та здатності впроваджувати інновації. Метою цієї перспективи є підвищення ефективності, надійності та швидкості процесів, що дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Перспектива навчання і розвитку зосереджується на довгостроковому розвитку організації через інвестиції у персонал, технології та корпоративну культуру. Вона включає підвищення кваліфікації працівників, мотивацію та залученість персоналу, розвиток інформаційних та технологічних ресурсів, а також стимулювання інноваційної діяльності. Метою цієї перспективи є створення фундаменту для сталого зростання підприємства та забезпечення умов для поліпшення всіх інших перспектив. Саме через розвиток людського та інтелектуального капіталу організація може постійно вдосконалювати внутрішні процеси, підвищувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати фінансову ефективність.

Усі чотири перспективи в BSC тісно взаємопов'язані. Інвестиції в навчання і розвиток сприяють покращенню внутрішніх процесів, що, у свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів. Лояльні клієнти забезпечують стабільний фінансовий результат, який дозволяє підприємству продовжувати інвестувати у розвиток персоналу та інновації. Таким чином, BSC дозволяє організаціям перейти від традиційного фінансового контролю до комплексного стратегічного управління, оцінюючи коротко- і довгострокові результати та забезпечуючи узгодженість всіх рівнів діяльності зі стратегічними цілями.

Стратегічне управління ефективністю неможливе без системи кількісних і якісних орієнтирів, що дозволяють вимірювати ступінь досягнення цілей. Саме таку функцію виконують ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Вони слугують інструментом трансформації стратегічних завдань у конкретні, вимірювані результати діяльності як на рівні підприємства загалом, так і окремих його структурних підрозділів чи працівників [19, ст. 15]. Сутність KPI полягає в тому, що вони визначають критичні параметри успішності діяльності організації. На відміну від загальних показників результативності, KPI відображають саме ті напрями, які мають вирішальне значення для реалізації стратегії та забезпечення конкурентних переваг. Завдяки цьому підприємство може не лише оцінювати вже досягнуті результати, а й коригувати свою поведінку у динамічному зовнішньому середовищі.

Система KPI зазвичай будується за ієрархічним принципом. На верхньому рівні формуються корпоративні показники, що відображають фінансову стабільність, ринкову позицію, інноваційну динаміку. Далі вони деталізуються на рівні функціональних підрозділів (маркетинг, виробництво, фінанси, HR), що дозволяє перетворити стратегічні орієнтири у конкретні цілі для кожної сфери діяльності. Нарешті, KPI закріплюються за окремими виконавцями, формуючи основу для

персональної відповідальності та системи мотивації. Ієрархія KPI у стратегічному управлінні зображено на рис. 1.3.

Ієрархія KPI у стратегічному управлінні

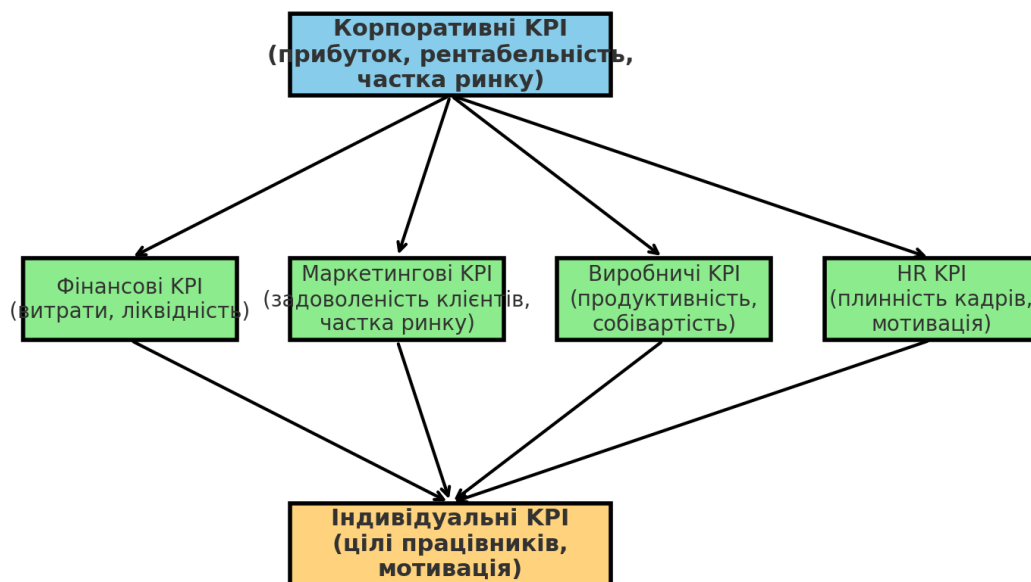


Рисунок 1.3 - Ієрархія KPI у стратегічному управлінні

У практиці стратегічного управління виділяють кілька груп KPI:

фінансові (прибутковість, рентабельність, зростання доходів, економія витрат);

операційні (продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, своєчасність виконання процесів);

маркетингові (частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, вартість залучення споживача);

HR-показники (плинність кадрів, залученість персоналу, витрати на навчання і розвиток).

1.3. Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства

Методи, які використовували раніше, в теперішньому швидкозмінюваному світі, в якому стрімко збільшується рівень ризику та зростає конкурентоспроможність, більше не дають можливості побачити повне відображення всіх економічних показників, які є важливими для керівників. На даному етапі розвитку сучасних компаній, виникає потреба в нових, більш сучасних методах оцінювання ефективності діяльності, для прийняття відповідних стратегічних рішень, які допоможуть в досягненні цілей підприємства. Тому пристосовуючись до сучасних економічних умов, фірми змушені постійно шукати нові можливості покращення показників ефективності. В загальному виділяють два основні методичні підходи, з допомогою яких, можна провести аналіз ефективності діяльності підприємства - це традиційний метод, заснований на моделі Дюпона «Рентабельність капіталу» та метод оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства, який проводиться згідно з концепцією “Performance Management” (управління результативністю), яка базується на використанні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)) [21].

Традиційний метод є більш універсальним методом, який включає:

- показники ефективності використання фінансових ресурсів;
- показники ефективності використання матеріальних ресурсів;
- загальні показники ефективності виробництва;
- показники ефективності використання робочої сили;
- показники ефективності використання основних фондів.

Традиційний метод, розроблений корпорацією DuPont, передбачає декомпозицію інтегрального показника рентабельності власного капіталу або активів на низку факторів, які визначають фінансові результати

діяльності підприємства. Класична трьохфакторна модель показує, що рентабельність формується під впливом чистої рентабельності продажів, оборотності активів та фінансового важеля. Такий підхід дозволяє виявити, за рахунок чого саме змінюється рентабельність: ефективності роботи з витратами, інтенсивності використання активів чи вибору джерел фінансування. Модель Дюпона широко використовується завдяки простоті, наочності та можливості порівняння фінансових результатів між різними компаніями. Разом з тим вона має суттєве обмеження — фокусує увагу виключно на фінансових показниках і не враховує стратегічні, організаційні, клієнтські чи інноваційні чинники розвитку.

Але традиційний метод не включає важливість мотивації персоналу, рівень задоволеності роботою та корпоративною культурою, а так як людський фактор та організаційна культура мають великий вплив на ефективність підприємства, оцінка нефінансових показників діяльності є неймовірно важливою. Тому для збалансованої оцінки ефективності рекомендовано використовувати і фінансові і нефінансові показники [22, ст. 112]. До фінансових показників належать коефіцієнти ліквідності, показники оборотності активів (наприклад, швидкість обороту запасів чи дебіторської заборгованості), а також структура капіталу, що відображає співвідношення власних і позикових ресурсів підприємства. Нефінансові індикатори включають продуктивність праці, рівень інноваційної активності (частка нової продукції, кількість патентів чи досліджень), показники якості продукції — зокрема частку браку та задоволеність клієнтів, а також екологічні параметри, такі як ефективність використання ресурсів та рівень викидів.

На противагу цьому, концепція Performance Management пропонує ширший погляд на ефективність підприємства, поєднуючи фінансові та нефінансові параметри діяльності. Її ключовим інструментом є збалансована система показників BSC, розроблена Капланом і Нортон.

BSC розглядає ефективність через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку, що відображає інтелектуальний капітал та інноваційний потенціал. На основі цих перспектив формується стратегічна карта підприємства та визначаються ключові показники ефективності, які дозволяють відстежувати як поточні результати, так і здатність організації до майбутнього зростання. На відміну від моделі Дюпона, система BSC не лише фіксує фінансові результати, а й пояснює, за рахунок яких процесів і ресурсів вони досягаються, забезпечує стратегічну узгодженість між підрозділами, а також підвищує прозорість управлінських процесів. Однак її впровадження потребує значних зусиль, наявності чіткої стратегії, продуманої системи KPI та якісної інформаційної бази.

Отже, традиційний метод на основі моделі Дюпона дозволяє отримати глибокий фінансовий аналіз з акцентом на рентабельності та структуруючих її факторах, тоді як метод оцінки ефективності господарської діяльності згідно з концепцією Performance Management забезпечує комплексне стратегічне управління підприємством, охоплюючи всі ключові аспекти його функціонування — від фінансів до інновацій і розвитку персоналу. Обидва підходи можуть ефективно використовуватися залежно від цілей аналізу, однак найкращих результатів підприємства досягають завдяки поєднанню цих методів.

У цьому контексті ключові показники ефективності (KPI) гармонійно доповнюють обидва методичні підходи, виступаючи не лише інструментом вимірювання результатів, але й важливим механізмом регулювання стратегічного розвитку підприємства. KPI забезпечують інтеграцію аналітичної, контрольної та мотиваційної функцій управління, сприяючи узгодженню операційних дій персоналу зі стратегічними цілями організації та підвищуючи загальну керованість і результативність бізнес-процесів.

Застосування KPI забезпечує прозорість управлінського процесу, дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей, а також формує основу для системи мотивації, орієнтованої на результат. Таким чином, KPI виступають не лише вимірювальним, але й регулятивним інструментом стратегічного управління, що поєднує аналітичну, контрольну та мотиваційну функції.

Якщо порівняти фактичні значення показників з їх нормативними або ж середньогалузевим рівнем, можна зробити висновки про те, чи являється діяльність підприємства ефективною або неефективною. Також, щоб визначити ефективність або неефективність діяльності фірми, можна розглянути дані показники в динаміці протягом кількох років. Проте, застосування всіх вище розглянутих показників без урахування стадії життєвого циклу, на якій перебуває компанія, є недостатньо правильним, у зв'язку з тим, що кожному етапові належать свої властивості та критерії оцінки ефективності. Саме тому потрібно детальніше дослідити даний аспект визначення ефективності діяльності підприємства.

Компанії можна порівняти з соціальними системами, так як їхній розвиток залежить від групи людей, які організовані навколо спільної мети, а всі соціальні системи проходять через загальні життєві цикли. Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися[23, ст. 168]. Загальний період існування організації може охоплювати кілька повних життєвих циклів. Кожна стадія життєвого циклу являє собою певний відрізок часу, протягом якого діяльність підприємства характеризується відносною стабільністю ключових параметрів, зокрема напрямів і темпів розвитку, стратегічних та операційних цілей, підходів до формування ресурсного потенціалу, а також структури та функціонування організаційного механізму.

Вчені не дійшли до єдиної згоди щодо кількості етапів життєвого циклу підприємства, так як в цілому ця кількість варіюється від трьох до десяти стадій. Але в більшості випадків, використовують класичну модель, в ній виділяють п'ять основних фаз: створення, зростання, зрілість, спад та ліквідація [24]. Спершу організація переживає етап створення: формуються місія, бізнес-ідея, команда, відбувається пошук ринку та ресурсів. У цей період управління є максимально гнучким, часто реактивним, процеси неформалізовані. Далі організація входить у фазу зростання, коли збільшуються обсяги діяльності, відбувається стандартизація, створюються внутрішні системи, зростає кількість персоналу і структура стає більш формалізованою.

На етапі зрілості організація стабілізується: вона досягла значної ринкової позиції, оптимізує процеси, фокусується на ефективності та утриманні результатів. Але це також стає часом ризику — бюрократія, зниження інноваційності та втрата ринкової активності. Якщо організація не адаптується до змін зовнішнього середовища, можливий етап спаду або кризи — зниження доходів, втрата конкурентоспроможності, потреба у реструктуризації чи навіть розформуванні.

Розуміння того, на якому етапі життєвого циклу перебуває організація, допомагає керівництву обрати адекватні стратегії управління, виявити типові проблеми цього етапу (наприклад, напрацювання структури, кризи росту, бюрократію чи занепад) і підготувати переходи до наступної фази. Таким чином модель життєвого циклу організації є корисним інструментом для стратегічного планування, управління змінами й побудови довгострокової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «PD HRUŠOV» ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарський кооператив PD Hrušov розташований на південно-західній території Словаччини та є одним із провідних підприємств агропромислового комплексу регіону. Метою сільськогосподарського кооперативу є вирощування якісних і здорових продуктів, які потрапляють безпосередньо до кінцевого споживача, так само і у тваринництві, завдяки сучасним технологіям і дотриманню дисципліни у вирощуванні, кооператив прагне досягти високої якості м'яса [25].

Сільськогосподарський кооператив PD Hrušov має багаторічну історію, яка бере свій початок у другій половині XX століття. PD Hrušov був створений 1 вересня 1950 року з метою спільного господарювання. Підприємство було засноване як колективне господарство в часи аграрних реформ на території Словаччини. Основною метою створення господарства було забезпечення стабільного виробництва зернових та овочевих культур для місцевого населення, а також розвиток тваринництва.

До 1991 року фірма мала назву Jednotné roľnícke družstvo Hrušov (Об'єднаний фермерський кооператив Hrušov, далі PD Hrušov). PD Hrušov дістав свою назву від малого селища в якому був заснований і в якому проживало близько 37 родин на момент створення. Від самого початку товариство прагнуло до організованого поєднання різних напрямків аграрного виробництва, що дозволяло забезпечити як власні потреби в кормах для тварин, так і реалізацію продукції на ринку. Об'єднаний фермерський кооператив на момент створення мав 63 члени. Господарство, яке було приватною власністю кожного господаря окремо і на якій кожен

працював особисто стала спільною. Головою кооперативу обрали Яна Новотного, а зама Рудольфа Плачка, головою аудиторського комітету став Ян Бабек, а замом Мілан Ковач. Офіс розташовувався в будинку однієї з родин яка входила в склад кооперативу. Вартість майна на той час 1950 році становила 370 000 чеських корун, з того позика від членів складала 319 000 чеських корун, а від штату 23 000 чеських корун.

На початку створення кооперативу було досить важко. Механізація була мінімальною, використовували тільки ручні знаряддя праці такі як лопати, вила, коси та граблі. А з цим потрібно було обробити 247,66 гектарів поля спільної власності, а також поратись в тваринництві. Але у перші роки діяльності колективне господарство обробляло порівняно невеликі площі орної землі та фруктових садів, поступово збільшуючи земельний фонд завдяки ефективному використанню наявних ресурсів і впровадженню нових агротехнічних технологій.

У 1990-х роках Hrušov пережив значні зміни, пов'язані з переходом до ринкової економіки. Було впроваджено нові принципи управління, організовано пайові внески членів товариства, а також закладено сучасну організаційну структуру. У цей період товариства активно почали використовувати технології, спрямовані на підвищення продуктивності та якості виробництва. Особливу увагу приділяли інтенсифікації рослинництва, введенню нових сортів зернових і кормових культур, а також розвитку садівництва і фруктового виробництва. Підприємство стало членом об'єднання виробників фруктів Bonum Dunajská Lužná, що дозволило забезпечити стабільний збут продукції та контроль за якістю плодів.

У 2003 році PD Hrušov долучилось до програми SAPARD Європейського Союзу, що дозволило залучити фінансову підтримку на будівництво кліматизованого складу для зберігання фруктів з регульованою атмосферою, закупівлю сучасної маніпуляційної техніки та пластикових

контейнерів для зберігання продукції [26]. Кліматизований склад був відкритий у 2004 році і забезпечує довготривале зберігання фруктів та овочів у контрольованих умовах. Це дозволяє підтримувати якість продукції та здійснювати її реалізацію протягом усього року. Підприємство активно впроваджує сучасні технології, такі як система керованої атмосфери ULO (Ultra Low Oxygen), що забезпечує оптимальні умови зберігання фруктів, мінімізує втрати та дозволяє реалізовувати продукцію за високими цінами.

У 2006 році кооператив було оцінено серед 100 найуспішніших підприємств Агрокомплексу, а за підсумками діяльності 2005 року отримало 158 балів, що дозволило йому зайняти 11-те місце серед сільськогосподарських підприємств у виробничій сфері [27].

На початку 2020 року, кооператив активно модернізував свої виробничі потужності. Було проведено реконструкцію старих фруктових садів, висаджено нові сорти яблунь, груш, персиків та черешень [28]. Особливу увагу приділяли сортам, стійким до хвороб, які дають високі врожаї та підходять для тривалого зберігання. Зокрема, висаджували сорти Fuji, Braeburn, Pink Lady та інші. Паралельно з цим розвивалося тваринництво, де велика увага приділялась якісному вирощуванню биків, свиней та курей несучок. Стратегія полягала у забезпеченні високих стандартів продукції та її реалізації як на внутрішньому ринку, так і на експорт до Чехії, Австрії та Італії [28].

Основна мета підприємства — збільшення площ оброблюваних земель та ефективне ведення господарської діяльності. Основною стратегією кооператива є поєднання рослинництва та тваринництва, де основним напрямком діяльності є тваринництво. Вирощений урожай використовується переважно для власних потреб, забезпечуючи постійний запас кормів для господарських тварин. Продаж зерна та іншої продукції обмежений через потребу у кормових ресурсах для власного стада.

PD Hrušov має чітку організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління як рослинництвом, так і тваринництвом. Голова кооперативу та головний економіст - Ing. Katarina Vlkovičová, агроном - Bc. Miroslava Keszeliová, зоотехнік - Ing. Peter Bogar, механізатор - Zoltan Szakolci, економіст - Bc. Diana Hrabar, працівниця з зарплат та праці - Zlatica Krnáčova, касир - Janka Bednarova. Кооператив має 83 члени, які володіють пайовими сертифікатами та мають право на отримання дивідендів. Загальна кількість випущених сертифікатів — 14 933. На постійній основі працює 20 співробітників, а на сезонні роботи залучається додатково близько 28 робітників, серед яких близько половини - студенти [29]. З селища Hrušov працює в підприємстві 6 членів та працівників.

Тваринництво є ключовим напрямком діяльності кооперативу. Основна ідея полягає у вирощуванні биків, свиней та курей несучок. У поточних економічних умовах пріоритет надається вирощуванню великої рогатої худоби, оскільки це забезпечує високий дохід та стабільність продажів. Поточний стан поголів'я: бики на забій - середній стан 543 голів, корови - 205, телята - 211, свині - середній стан 128 голів, птиця - середній стан 288 голів [29]. Стратегія тваринництва спрямована на вирощування тварин високої якості, які реалізуються за вигідними цінами.

Для биків і свиней особливу увагу приділяють якійсь мускулатурі за системою SEUROP. Система SEUROP — це європейська стандартизована система класифікації туш великої рогатої худоби, свиней та овець, яка використовується в усіх країнах ЄС, у тому числі в Словаччині [30]. Її метою є забезпечення об'єктивного оцінювання м'ясної кондиції туш, прозорості формування цін і справедливих розрахунків між виробниками та переробниками. Вона була запроваджена згідно з Регламентом (ЄС) № 1308/2013 Європейського парламенту і Ради про спільну організацію ринку сільськогосподарської продукції [31].

Назва SEUROP утворена з перших літер шести класів м'ясності туш: S (Superior) - дуже м'язиста туша з мінімальним вмістом жиру; E (Excellent) - висока м'ясність, гарно сформовані частини, тонкий шар жиру; U (Very good) - добре розвинена м'язова маса з помірним жиром; R (Good) - середня м'язистість, рівномірний розподіл жиру; O (Fair) - недостатньо розвинена м'язова тканина, більше жиру; P (Poor) - слабка м'язистість і надмірна зажиреність, низька товарна цінність туші [32]. Крім того, туші оцінюються за ступенем зажиреності від 1 (дуже худі) до 5 (надмірно жирні). Така система дає можливість точно визначити якість продукції та встановити її ринкову ціну.

Продукція реалізується як у різних регіонах Словаччини, так і на експорт - до Чехії, Австрії та Італії. Підприємство є одним із найбільших виробників бичків на забій у Словаччині. Рослинництво на підприємстві виконує дві основні функції: забезпечення кормами власних тварин та вирощування прибуткових культур для продажу. Основні напрямки рослинництва включають вирощування кормових культур — пшениця, ячмінь, об'ємних кормів - кукурудза на силос, овес, люцерна, цукровий буряк, суданська трава. Ці культури обробляються у вигляді силосу та сінажу і зберігаються у спеціальних ємностях. Для забезпечення високоякісних кормових сумішей підприємство має власну мішалню. Решта продукції реалізується на ринку.

Підприємство Polnohospodárske družstvo Грушов є одним із провідних сільськогосподарських об'єднань на південному заході Словаччини, що спеціалізується на комплексному вирощуванні рослинної та тваринної продукції. В сучасний період діяльність підприємства спрямована на ефективне використання земельних ресурсів та стабільне забезпечення ринку якісними продуктами рослинництва, тваринництва та овочівництва. На кінець 2025 року товариство обробляє 565,35 га орної

землі [29], що дозволяє забезпечувати власні потреби у кормовій базі для худоби та одночасно реалізовувати частину продукції на ринок.

Філософія підприємства ґрунтується на принципі поєднання рослинництва та тваринництва, де основним напрямком є тваринництво, яке забезпечується кормовою базою, виробленою на власних полях. Підприємство орієнтується на високу продуктивність та якість продукції, що реалізується як на внутрішньому ринку, так і за кордон, зокрема в Чехію, Австрію, Грецію, Угорщину, Іспанію та Італію. Середньорічна врожайність зернових та кормових культур демонструє стабільне зростання за період з 2021 по 2024 рік, причому площі під окремими культурами значно збільшились, що сприяло нарощуванню виробництва кормів для тваринництва та забезпеченню підприємства власною сировиною.

Підприємство здійснює вирощування озимої пшениці, ярого ячменю, кукурудзи на зерно та силос, люцерни сіяної, цукрового буряку та тритикале. Зокрема, площа під пшеницею збільшилась до 110,12 га, урожайність склала 6,17 т/га, ярого ячменю - 64,65 га з урожайністю 4,87 т/га, кукурудзи на зерно - 92,16 га з врожаєм 9,1 т/га, кукурудзи на силос - 73,86 га з урожайністю 35,8 т/га, а площа під люцерною сіяною досягла 48,02 га. Підприємство впроваджує сучасні агротехнології, застосовує хімічні засоби для збереження та підвищення якості кормових культур, що дозволяє виробляти високоякісні кормові суміші для великої рогатої худоби, свиней та птиці. Для забезпечення високої якості кормів підприємство має власну мішарню комбікормів, що дозволяє виробляти суміші для власних потреб, а надлишок продукції реалізовувати на ринку.

Фруктове виробництво підприємства займає важливе місце серед напрямків діяльності. Загальна площа фруктових садів складає 27,25 га, що дозволяє забезпечувати виробництво близько 1400 тонн фруктів на рік. Основними культурами є яблука, груші, персики та черешні. Найбільше площ під яблунями - 9,11 га з середньою врожайністю 34,65 т/га, груші

виросшуються на 1,55 га з врожаєм 7,54 т/га, персики - на 5,27 га з урожайністю 9,54 т/га [29]. Для порівняння, станом на 2005 рік загальна площа садів становила 43,84 га [32]. Підприємство використовує сучасні сорти, стійкі до хвороб, та впроваджує прогресивні технології посадки на повільноростучих підщепах, що прискорює вступ саду у плодоношення. Фруктовий сезон починається зі збору черешень і персиків, продовжується збором осінніх і зимових сортів яблук і груш та закінчується продажем збережених запасів продукції. Середня врожайність яблук і персиків у 2024 році досягла рекордних показників – 707 тис. кг яблук і 71 тис. кг персиків [33].

За останні роки спостерігається стабільне зростання обсягів виробництва як у рослинництві, так і у фруктовому та тваринницькому напрямках. Підприємство прагне збільшити оброблювані площі для підвищення ефективності виробництва та забезпечення зростаючих потреб ринку. Важливим фактором є впровадження сучасних технологій зберігання та переробки продукції, що забезпечує підвищення якості, зменшення втрат та можливість експорту продукції за кордон.

Підприємство активно впроваджує інноваційні технології, модернізує обладнання, вдосконалює виробничі процеси та розвиває систему контролю якості, що забезпечує конкурентоспроможність продукції та підтримує стабільний розвиток на національному та міжнародному ринках. Пріоритетом є збереження балансу між рослинництвом та тваринництвом, забезпечення високої продуктивності, підвищення якості продукції та зростання ефективності використання ресурсів. Підприємство продовжує зміцнювати свої позиції у фруктовому виробництві, зокрема через розширення садів, впровадження нових сортів та будівництво сучасних сховищ для збереження продукції, що забезпечує рівномірне постачання на ринок протягом усього року.

У 2025 році Poľnohospodárske družstvo Hrušov зробило важливий крок у розвитку своєї діяльності, розпочавши реконструкцію власного магазину та будівництво нового об'єкта, у якому планується виробництво натуральних соків із власних фруктів та сушіння плодів. Це стратегічне рішення спрямоване на розширення переробки сільськогосподарської продукції та підвищення доданої вартості кінцевого продукту, що дозволить кооперативу зменшити залежність від оптових закупівель і водночас зміцнити свій бренд на місцевому ринку.

Новий виробничий об'єкт, побудований із дотриманням сучасних санітарних і технологічних норм, отримав 31 жовтня 2025 року офіційне схвалення від усіх контролюючих служб, зокрема санітарної інспекції, пожежної служби та ветеринарного нагляду. Це дало змогу кооперативу офіційно розпочати підготовчі роботи до запуску лінії з виробництва власних фруктових соків і сушених фруктів, які виготовлятимуться виключно з продукції, вирощеної в садах PD Hrušov.

Для реалізації завдань дипломного дослідження авторкою було організовано конфіденційне анкетне опитування клієнтів магазину, що дозволило зібрати дані про рівень задоволеності покупців та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення діяльності закладу. Опитування мало форму конфіденційного анкетування і включало п'ять запитань.

Наскільки ви задоволені асортиментом товару?

85 % покупців відповіли, що дуже задоволені, тоді як 15 % висловили побажання щодо розширення асортименту, особливо у напрямку продуктів власного виробництва.

- Наскільки привітний персонал магазину?

95 % респондентів відзначили персонал як дуже привітний, 5 % дали нейтральну оцінку, що свідчить про високий рівень клієнтоорієнтованості.

- Наскільки доступні ціни в магазині?

82 % покупців зазначили, що ціни є досить доступними, а 18 % вважають, що деякі товари могли б бути дешевшими.

- Як ви оцінюєте підтримання чистоти в магазині?

96 % респондентів висловили повне задоволення станом чистоти та порядку, тоді як 4 % вказали, що іноді можна покращити організацію прибирання в години пік.

- Що б ви порадили покращити в роботі магазину?

Це було відкрите запитання, на яке 68 % покупців відповіли, що очікують швидшого переїзду до нового магазину, 21 % запропонували активніше розвивати маркетинг і рекламу, а 11 % зазначили, що їх повністю влаштовує нинішній стан роботи.

Результати анкетування свідчать про високий рівень лояльності покупців і загальне задоволення якістю обслуговування та асортиментом продукції. Отримані дані також підтверджують, що оновлення інфраструктури та запуск власного виробництва соків і сушених фруктів є важливими та очікуваними кроками розвитку кооперативу, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності та розширення ринку збуту.

Також у 2026 році, PD Hrušov планує продовжити програму модернізації своєї матеріально-технічної бази. Після успішного завершення реконструкції магазину та запуску нового виробничого об'єкта для виготовлення соків і сушених фруктів, кооператив зосередиться на покращенні умов утримання тварин і проживання працівників. Зокрема, у планах підприємства — капітальна реконструкція будівлі для тваринництва, де утримуються свині та велика рогата худоба. Проєкт передбачає оновлення вентиляційної системи, утеплення приміщень, встановлення автоматизованих систем годівлі та напування, а також облаштування зон для ізоляції молодняку. Це дозволить не лише підвищити комфорт і добробут тварин, але й забезпечити вищі стандарти гігієни та

біобезпеки, відповідно до вимог європейського законодавства у сфері тваринництва.

Паралельно кооператив планує модернізувати будівлю для проживання працівників. Заплановані роботи включають ремонт кімнат, оновлення кухонних і санітарних приміщень, заміну опалювальної системи та покращення умов відпочинку. Це рішення спрямоване на підвищення мотивації працівників, покращення якості життя сезонних робітників та створення більш привабливих умов праці, що є важливим чинником утримання кваліфікованих кадрів. Таким чином, у 2026 році PD Hrušov продовжить курс на комплексну модернізацію господарства, поєднуючи розвиток виробничої інфраструктури, підвищення добробуту тварин та покращення соціальних умов для працівників. Це стане черговим кроком до реалізації стратегічної мети кооперативу — забезпечення сталого розвитку сільського господарства з акцентом на якість, ефективність і людський фактор.

Динаміка розвитку підприємства характеризується стабільним зростанням виробничих потужностей, підвищенням ефективності використання землі та ресурсів, а також активним впровадженням сучасних технологій вирощування та зберігання продукції. Підприємство зберігає стабільні темпи виробництва, водночас адаптуючись до коливань ринкових цін та попиту, що забезпечує стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Завдяки поєднанню традиційних методів виробництва з інноваційними технологіями кооператив забезпечує високий рівень продуктивності, стабільність фінансових результатів та задоволення потреб споживачів, що є ключовими чинниками стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності національного сільського господарства. Підприємство активно інтегрується у міжнародні ринки, забезпечує високий рівень контролю якості продукції та підтримує

ефективне управління ресурсами, що дозволяє стабільно розвивати виробничі потужності та збільшувати обсяги реалізації продукції.

Система планування та управління виробничими процесами дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати використання земельних та трудових ресурсів, а також забезпечувати високу якість продукції та стабільний прибуток. PD Hrušov є прикладом ефективного агропідприємства, що поєднує традиційні технології сільськогосподарського виробництва із сучасними методами управління та контролю якості, забезпечуючи стабільний розвиток, високу продуктивність та конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сільськогосподарський кооператив PD Hrušov є прикладом ефективного поєднання тваринництва, рослинництва та фруктового виробництва, демонструє стабільні економічні результати, високу продуктивність та сучасні технології зберігання продукції. Основні переваги підприємства включають велику площу оброблюваних земель і садів, високоякісне тваринництво, сучасні технології зберігання фруктів, активну соціальну та культурну діяльність. Підприємство поєднує економічну ефективність, сучасні агротехнології та культурну традицію, що робить його важливим елементом агропромислового комплексу регіону та зразковим прикладом для інших сільськогосподарських товариств.

PD Hrušov є сучасним агропромисловим господарством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур і великої рогатої худоби м'ясного напрямку. Основні напрями діяльності включають постачання ячменю для компанії Heineken, вирощування биків лімузинської породи, а також виробництво силосу з кукурудзи для власних потреб. Крім того, підприємство має розвинений садівничий напрям, зокрема вирощування черешень, слив, абрикосів, персиків і груш, які постачаються у великі міжнародні торгові мережі — Lidl, Biedronka, Kaufland. Частину фруктів

також експортують для переробки на завод Albert Česká republika, s.r.o. у Чехії, де вони використовуються для виробництва натуральних пюре та соків. Така диверсифікація діяльності дозволяє підприємству стабілізувати прибуток і зменшити ризики, пов'язані зі сезонними коливаннями у виробництві.

Основними постачальниками матеріальних ресурсів для PD Hrušov є компанії Vy-product, Prochema та Agroservice, які забезпечують господарство добривами, кормовими добавками, засобами захисту рослин і технічними матеріалами. Спеціалізація підприємства зосереджена на вирощуванні лімузинської породи великої рогатої худоби (далі ВРХ). Ця порода походить із Франції та є однією з найпопулярніших у Європі завдяки своїм відмінним м'ясним характеристикам і високій адаптивності. Основними перевагами лімузинської породи є швидке зростання та значне збільшення ваги телят, високий забійний вихід м'яса, відмінні репродуктивні показники, а також добре розвинений імунітет і висока опірність типовим захворюванням ВРХ. Корів цієї породи вирізняє сильний материнський інстинкт, що забезпечує природне вирощування здорових телят без зайвих втручань. Вони невибагливі до умов утримання, легко адаптуються до будь-яких кліматичних умов, включно з тривалими зимовими морозами, що особливо важливо для нашого регіону. Також важливою перевагою є легкість отелення, що зменшує ризики втрат і забезпечує сталість поголів'я. Саме завдяки цим якостям лімузинська порода вважається оптимальною для господарств м'ясного напрямку, таких як PD Hrušov.

Підприємство утримує корів переважно з метою відтворення поголів'я - для отримання телят, яких потім вирощують на м'ясо. Для забезпечення повного циклу господарство самостійно вирощує кукурудзу на силос, із якої виготовляється корм для биків і корів. Такий підхід

забезпечує стабільну кормову базу, зменшує витрати та гарантує контроль якості.

PD Hrušov експортує м'ясо не лише до Hunland Mediterranean, але й до менших підприємств у Греції, Італії, Австрії, Польщі, Угорщині, Іспанії та Німеччині. Це вимагає дотримання європейських ветеринарних і санітарних стандартів. Зокрема, відповідно до Регламенту (ЄС) № 593/2013 (Implementing Regulation (EU) No 593/2013 on high-quality beef/veal) кожна партія м'яса повинна супроводжуватися сертифікатом походження та інформацією про умови вирощування і забою тварин (EUR-Lex, CELEX: 32013R0593) [34]. Крім того, COM(2013) 755 final вимагає обов'язкового зазначення країни походження м'яса на етикетках, що гарантує прозорість ланцюга постачань (EUR-Lex, CELEX: 52013DC0755) [35].

Вимоги до якості м'яса в ЄС значно суворіші, ніж в Україні. Європейські стандарти включають перевірку не лише кінцевої продукції, а й умов утримання тварин, годівлі, ветеринарного обслуговування та транспортування. Кожна тварина має ідентифікаційний номер, що дозволяє простежити весь її життєвий цикл. Підприємство PD Hrušov веде повну документацію походження худоби, регулярно співпрацює з акредитованими ветеринарними лабораторіями та забезпечує транспортування відповідно до норм добробуту тварин, а також впровадило систему НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) - це система управління безпекою харчових продуктів, яка дозволяє ідентифікувати та контролювати небезпечні чинники на всіх етапах виробництва, обробки, зберігання та розподілу харчових продуктів. Основна її мета полягає в забезпеченні безпечності продукції для споживачів шляхом аналізу ризиків і контролю критичних точок.

Щодо трудових ресурсів, PD Hrušov має порівняно невеликий штат - 20 працівників [36]. Основні посади охоплюють фахівців з тваринництва, механізаторів, садівників, працівників складу та адміністративний

персонал. У зв'язку з сезонністю робіт і високими вимогами до кваліфікації кадрів, протягом поточного року спостерігалася значна текучість кадрів. Організаційна структура кооперативу PD Hrušov має ієрархічний характер і побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє забезпечити ефективний розподіл управлінських повноважень, контроль за виробничими процесами та чітку координацію дій між підрозділами. Організаційна схема структури управління зображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна схема структури управління

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що формують його виробничо-господарську, фінансову, кадрову та управлінську систему. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити поточний стан підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, визначити ефективність використання ресурсів і можливості для подальшого розвитку. Метою проведення аналізу внутрішнього

середовища підприємства PD Hrušov є комплексна оцінка результатів його господарської діяльності, ефективності використання ресурсів, а також фінансової стійкості за останні 4 роки. Динаміку основних показників ефективності виробництва на підприємстві наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників ефективності діяльності
PD Hrušov за 2021-2024 рр.

№	Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення (+/-)					
						2022/2021		2023/2022		2024/2023	
						абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. €	1,39	1,74	1,83	1,93	0,35	25,18	0,12	5,17	0,10	5,46
2	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. євро	1381,72	1693,98	1799,39	1889,36	312,26	22,60	105,41	6,22	89,97	5,00
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис. €	1174,06	1369,93	1628,05	1932,93	195,87	16,68	258,12	18,84	304,89	18,73
4	Фондоозброєність, тис. €	53,37	59,57	81,40	92,04	6,19	11,61	21,84	36,67	10,64	13,07
5	Фондовіддача, €	1,18	1,27	1,12	1,00	0,09	7,69	-0,14	88,64	-0,12	-11,06
6	Фондоємність, €	0,85	0,79	0,89	1,40	-0,06	-7,14	0,10	12,82	0,51	57,15
7	Продуктивність праці, тис. €/особу	62,89	75,58	91,56	92,07	12,69	20,19	15,98	21,14	0,52	00,56
8	Чистий прибуток (збиток), тис. €	24,11	70,26	77,81	95,13	46,15	191,43	7,55	10,75	17,32	22,26

Продовження таблиці 2.1

9	Середньорічна вартість активів, тис. €	2041,49	2218,37	2414,81	2735,88	176,89	8,67	196,43	8,86	321,08	13,29
10	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. €	1128,59	1151,70	1189,79	1226,38	23,11	2,05	38,09	3,31	36,59	3,08

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Динаміка основних економічних показників діяльності сільськогосподарського кооперативу PD Hrušov за 2021–2024 рр. свідчить про складний, але поступово стабілізуючий розвиток підприємства. На основі розрахованих показників ефективності діяльності кооперативу можна зробити висновки, що упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 році порівняно з 2021 роком чистий дохід збільшився на 0,35 млн € або на 25,18 %, що є найбільшим темпом приросту за аналізований період. У 2023 році зростання доходу сповільнилося і становило 0,12 млн € (5,17 %), а у 2024 році — 0,10 млн € або 5,46 %. Загалом, протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє стабільне нарощування обсягів реалізації, що свідчить про зміцнення його ринкових позицій та ефективність господарської діяльності, хоча темпи зростання після 2022 року мають тенденцію до уповільнення. Слід зазначити, що збереження позитивної динаміки доходу свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, що створює передумови для подальшого розвитку за умови впровадження заходів, спрямованих на розширення ринків збуту.

Повна собівартість реалізованої продукції зростала протягом усіх років, від 1 381 716,09 євро у 2021 р. до 1 889 362,62 євро у 2024 р., тобто

на 36,7%. Підвищення витрат пов'язане з подорожчанням енергоносіїв, добрив, пального, а також з інфляційними процесами в регіоні. Незважаючи на збільшення собівартості, підприємство змогло втримати позитивний фінансовий результат завдяки оптимізації виробничих процесів і зростанню ефективності використання ресурсів. Середньорічна вартість основних засобів постійно збільшувалася — з 1 174 063,5 євро у 2021 р. до 1 932 933,5 євро у 2024 р. (зростання на 64,6 %). Це відбулося у зв'язку з активною інвестиційною політикою підприємства, спрямованою на модернізацію технічного парку, оновлення машинно-тракторного обладнання та впровадження сучасних технологій у виробництво. Зростання фондоозброєності з 53 366,52 євро/особу у 2021 р. до 92 044,45 євро/особу у 2024 р. (на 72,5 %) підтверджує поступове технічне переоснащення, що створює умови для підвищення продуктивності праці.

Водночас фондовіддача - показник ефективності використання основних засобів - демонструє негативну тенденцію: зниження з 1,27 євро у 2022 р. до 1,00 євро у 2024 р. Причиною цього являється недовантаження виробничих потужностей та неповне використання наявної техніки, що частково пояснюється сезонним характером робіт і нерівномірним розподілом навантаження протягом року. Погіршення фондовіддачі призвело до зростання фондоємності продукції (з 0,79 євро у 2022 р. до 1,40 євро у 2024 р.), тобто на виробництво кожного євро продукції витрачається більше основних засобів, що знижує ефективність капіталовкладень.

Продуктивність праці у кооперативі має стабільно позитивну динаміку. Зростання з 62 885,95 євро/особу у 2021 р. до 92 074,43 євро/особу у 2024 р. (на 46 %) свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів, впровадження нових методів організації праці та часткову автоматизацію виробничих процесів. Хоча підвищення продуктивності праці є незначним у річному вимірі (на 0,56 % між 2023 та

2024 рр.), загальна тенденція залишається позитивною, що пов'язано з покращенням кваліфікаційного рівня персоналу.

Фінансові результати діяльності підприємства демонструють поступове зростання прибутковості. Чистий прибуток збільшився з 24 108 євро у 2021 р. до 95 132 євро у 2024 р., тобто майже в чотири рази. Хоча у 2023 р. спостерігалось певне уповільнення темпів приросту прибутку через збитковість частини реалізації, загальний тренд залишається позитивним. Зростання прибутку при одночасному підвищенні вартості активів і власного капіталу вказує на збалансовану фінансову політику та поступове нарощення економічного потенціалу кооперативу. Середньорічна вартість активів за чотири роки зросла з 2 041 485,5 євро до 2 735 882,5 євро (на 33,9 %), а власний капітал — з 1 128 594 євро до 1 226 375 євро (на 8,7 %). Це відбулося у зв'язку з зростанням частки власних коштів у структурі фінансування активів, що зменшило залежність підприємства від зовнішніх джерел і підвищило його фінансову стійкість.

Отже, діяльність PD Hrušov ґрунтується на поєднанні традиційного фермерства й сучасних агротехнологій, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та відповідність європейським вимогам. Завдяки власному виробництву кормів (кукурудзяного силосу), утриманню лімузинської породи худоби, розвиненій системі контролю якості, експортній спрямованості та диверсифікації збуту. Таким чином, PD Hrušov є стабільним і конкурентоспроможним підприємством, що успішно функціонує в умовах європейського ринку. У цілому, результати аналізу показують, що діяльність кооперативу PD Hrušov характеризується поступовим розвитком та відносною стабілізацією після кризового 2023 року. Позитивними аспектами є зростання технічної оснащеності, підвищення продуктивності праці та збільшення чистого прибутку. Негативними моментами залишаються нестабільність реалізаційних доходів, зниження фондівіддачі та підвищення собівартості продукції, що

потребує посилення контролю за ефективністю використання основних засобів і ресурсів.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства та виявлення резервів її підвищення

Ефективність діяльності підприємства є одним із ключових критеріїв його конкурентоспроможності та стійкого функціонування в умовах ринкової економіки. Комплексна оцінка ефективності дозволяє виявити рівень використання ресурсів, визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також встановити ступінь впливу окремих факторів на кінцеві результати. Водночас, систематичне виявлення резервів підвищення ефективності є необхідною умовою розроблення обґрунтованих управлінських рішень та формування стратегії розвитку.

Аналіз основних техніко-економічних показників дає змогу оцінити масштаби діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів та зміни у фінансових результатах. Динаміка показників за 2021–2024 рр. дозволяє визначити ключові тенденції розвитку та чинники, що впливають на прибутковість і продуктивність. У табл. 2.2 наведено головні індикатори роботи підприємства та темпи їх приросту, що створює основу для подальших аналітичних висновків.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства PD Hrušov

Показники	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024 до 2021, в %
Обсяг реалізованої продукції, (робіт, послуг), млн. EUR.	1,39	1,74	1,83	1,98	42,45

Продовження таблиці 2.2

Повна собівартість реалізованої продукції, млн. EUR.	1,38	1,69	1,80	1,89	36,96
Витрати на 1 EUR. реалізованої продукції, EUR.	0,99	0,97	0,98	0,95	-4,04
Середньорічна вартість основних засобів, тис. EUR.	1174,06	1369,93	1628,05	1932,93	64,64
Фондовіддача, EUR.	1,18	1,27	1,12	1,00	-15,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	23	20	21	-4,55
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. EUR. / особу	0,83	11,93	-5,72	4,73	469,88
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. EUR.	24,11	70,26	77,81	95,13	294,57
Рентабельність реалізованої продукції, %.	1,75	4,16	4,32	5,03	187,40

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Аналіз динаміки техніко-економічних показників підприємства за 2021–2024 рр. свідчить про переважно позитивні тенденції у його розвитку та підвищенні економічної результативності. Обсяг реалізованої продукції зріс на 42,45 %, що демонструє розширення ринків збуту та підвищення виробничої активності. Разом з цим повна собівартість реалізованої продукції зросла на 36,96 %, тобто темпи її приросту є нижчими від темпів зростання доходу. Це свідчить про часткове підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію витрат.

Підтвердженням тенденції до підвищення ресурсної ефективності є зниження витрат на 1 EUR реалізованої продукції на 4,04 %, що вказує на покращення структури витрат та раціональніший підхід до виробничих процесів.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 64,64 %, що свідчить про активну інвестиційну діяльність, оновлення техніки та модернізацію виробничих фондів. Водночас фондovіддача знизилася на 15,25 %, що означає, що збільшення вартості основних засобів випереджає темпи зростання реалізації.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 4,55 %, що може є наслідком змін в організації виробництва. Середньорічний виробіток на одного працівника продемонстрував значне коливання, проте в підсумку його темп приросту становив 469,88 %, у зв'язку з істотним підвищенням продуктивності праці, особливо у 2022–2024 роках. Ця тенденція є ключовим фактором посилення ефективності діяльності підприємства.

Прибуток від реалізації у 2024 р. порівняно з 2021 р. зріс на 294,57%, що є однією з найвагоміших позитивних характеристик розвитку підприємства. Висока динаміка прибутку значною мірою зумовлена зростанням обсягів реалізації та зниженням витрат на одиницю продукції.

Рентабельність реалізованої продукції залишається стабільно високою, коливаючись у межах 98–102 %, із невеликим приростом у 2024 р. на 1,42 %. Це свідчить про сталу ефективність діяльності підприємства, здатність забезпечувати прибутковість навіть в умовах змін ринкової кон'юнктури.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання фінансових результатів, активну інвестиційну діяльність та підвищення продуктивності праці. Разом з тим виявлені проблемні моменти — зниження фондovіддачі та коливання середнього виробітку — потребують додаткової уваги для забезпечення довгострокової ефективності та раціонального використання ресурсів.

Оцінка ефективності використання основних засобів є важливою складовою аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства,

оскільки саме основні фонди формують матеріально-технічну базу та визначають потенціал розвитку. Аналіз динаміки обсягу реалізації, фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності дає змогу встановити, наскільки раціонально підприємство використовує свої виробничі потужності та людські ресурси. Наведені у табл. 2.3 дані за 2021–2024 рр. дозволяють оцінити зміни в ефективності використання основних фондів і окреслити тенденції у їх завантаженні.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання основних засобів PD Hrušov

Показники	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024 до 2021, в %
Обсяг реалізованої продукції, млн. EUR.	1,43	1,96	1,71	2,01	40,56
Середньорічна вартість основних засобів, тис. EUR.	1174,06	1369,93	1628,05	1932,93	64,64
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	22	23	20	21	-4,55
Фондовіддача, EUR.	1,18	1,27	1,12	1,00	-15,25
Фондомісткість, EUR.	0,85	0,79	0,89	1,40	64,71
Фондоозброєність, тис. EUR.	53,37	59,57	81,40	92,04	72,46

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Аналіз показників ефективності використання основних засобів PD Hrušov за 2021–2024 рр. свідчить про змішані тенденції у динаміці ресурсного потенціалу підприємства. Обсяг реалізованої продукції зріс на 40,56 %, що вказує на підвищення виробничої активності. Водночас середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 64,64 %, через активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Однак попри збільшення виробничих фондів, фондівіддача знизилася на 15,25 %, тобто ефективність використання основних засобів погіршилася. Це означає, що темпи зростання вартості основних фондів випереджають темпи збільшення обсягів реалізації, що виникло через недостатнє завантаження оновлених потужностей.

Фондомісткість зросла на 64,71 %, що додатково підтверджує зниження ефективності використання основних засобів, оскільки для виробництва одного євро продукції потрібно більше вартості основного капіталу. Водночас фондоозброєність працівників зросла на 72,46 %, що свідчить про покращення технічного оснащення робочих місць та потенційні можливості для зростання продуктивності праці в майбутньому.

Аналіз динаміки оплати праці та продуктивності праці є важливим елементом оцінки результативності діяльності підприємства, оскільки саме взаємозв'язок між витратами на персонал та його ефективністю визначає конкурентоспроможність та фінансову стабільність. У табл. 2.4 наведено динаміку оплати праці та продуктивності праці в PD Hrušov за 2021–2024 рр., що дає можливість оцінити тенденції розвитку трудового потенціалу та ефективність використання робочої сили в PD Hrušov.

Таблиця 2.4 - Динаміка оплати праці та продуктивності праці в PD
Hrušov

Показники	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024 до 2021, в %
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. EUR.	1,43	1,96	1,71	2,01	40,56
Чисельність ПВП, чол.	22	23	20	21	-4,55
Фонд оплати праці, тис. EUR.	269,14	308,83	286,14	325,32	20,87

Продовження таблиці 2.4

Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. EUR.	0,98	1,17	1,19	1,29	31,63
Виробіток на 1 працівника, тис. EUR./чол.	65,03	85,22	85,51	95,71	47,18

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Аналіз динаміки оплати праці та продуктивності праці у PD Hrušov за період 2021–2024 рр. свідчить про загальну позитивну тенденцію розвитку підприємства, попри окремі коливання показників упродовж досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1,43 млн EUR у 2021 р. до 2,01 млн EUR у 2024 р., що відповідає темпу приросту 40,56 %. Це свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності збуту продукції.

Чисельність промислово-виробничого персоналу за аналізований період скоротилася незначно — на 4,55 %, що в поєднанні зі зростанням обсягів реалізації вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Фонд оплати праці зріс на 20,87 %, що обумовлено підвищенням рівня заробітної плати працівників. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 31,63 %, що відображає посилення мотиваційної складової оплати праці та прагнення підприємства утримати кваліфікований персонал.

Виробіток на одного працівника зріс з 65,03 тис. EUR/чол. у 2021 р. до 95,71 тис. EUR/чол. у 2024 р., або на 47,18 %, що є свідченням зростання продуктивності праці. Відносна стабільність цього показника у 2022–2023 рр. та його подальше зростання у 2024 р. можуть бути пов'язані з покращенням організації праці, оптимізацією чисельності персоналу та ефективнішим використанням ресурсів.

Аналіз динаміки собівартості реалізованої продукції є ключовим для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки рівень витрат безпосередньо впливає на рентабельність, конкурентоспроможність та фінансові результати. У табл. 2.5 подано дані, з допомогою яких можна комплексно оцінити структуру та тенденції витрат і визначити напрями їх оптимізації.

Таблиця 2.5 - Динаміка собівартості реалізованої продукції в PD
Hrušov

Показники	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024 до 2021, в %
Собівартість реалізованої продукції, тис. EUR.	1381,72	1693,98	1799,39	1889,36	36,74
Адміністративні витрати, тис. EUR.	186,66	128,18	220,15	113,37	-39,26
Витрати на збут, тис. EUR.	31,74	41,42	38,3	56,52	78,07
Повна собівартість продукції, тис. EUR.	1600,12	1863,58	2057,84	2059,25	28,69
Обсяг реалізованої продукції, тис. EUR.	1497,70	2038,32	1756,49	2031,04	35,61
Витрати на 1 EUR. реалізованої продукції, EUR.	1,07	0,91	1,17	1,01	-5,61

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Динаміка собівартості реалізованої продукції PD Hrušov за 2021–2024 рр. свідчить про загальне зростання витрат. Виробнича собівартість підвищилася на 36,74 %, що пов'язано з подорожчанням матеріальних ресурсів, енергоносіїв та збільшенням виробничих витрат.

Водночас повна собівартість зросла на 28,69 %, тобто повільніше, ніж базова виробнича, це пов'язано з оптимізацією накладних витрат.

Адміністративні витрати суттєво скоротилися — на 39,26 %, що є позитивною тенденцією та відображає підвищення ефективності управлінських процесів або оптимізацію персоналу та адміністративних процедур. Натомість витрати на збут зросли на 78,07 %, що є результатом розширення ринків збуту, активізації маркетингових заходів та збільшенням транспортно-логістичних витрат.

Обсяг реалізованої продукції за аналізований період збільшився на 35,61 %, що частково компенсувало зростання витрат. Витрати на 1 EUR реалізованої продукції знизилися на 5,61 %, що вказує на підвищення загальної економічної ефективності та свідчить про покращення співвідношення між витратами та доходами.

Загалом аналіз показує, що PD Hrušov вдалося частково оптимізувати структуру витрат, зменшивши адміністративні витрати та покращивши витрати на одиницю продукції. Водночас значне зростання виробничої собівартості та витрат на збут вимагає додаткової уваги щодо підвищення ефективності ресурсного забезпечення, логістики та управління виробничими процесами.

Коефіцієнти рентабельності — це група фінансових показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, зокрема, наскільки прибутково воно використовує свої ресурси (активи, капітал, доходи тощо). Їх основна мета — оцінити здатність підприємства генерувати прибуток у відношенні до певної бази порівняння (виручки, активів, капіталу тощо).

Динаміка показників рентабельності сільськогосподарського кооперативу PD Hrušov за 2021–2024 роки у табл. 2.6, свідчить про поступове покращення фінансових результатів діяльності підприємства після періоду коливань, пов'язаних із зовнішньоекономічними чинниками, зміною ринкових умов і зростанням виробничих витрат.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності PD Hrušov за 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024 до 2021, в %
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт економічної рентабельності)	0,10	1,30	1,40	1,90	1800,00
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (коефіцієнт фінансової рентабельності)	0,20	2,60	3,30	3,80	1800,00
3. Коефіцієнт рентабельності операційних активів	0,09	1,91	1,27	0,99	1000,00
4. Коефіцієнт маржинальної рентабельності реалізації продукції	3,09	13,71	-3,36	6,19	100,32
5. Коефіцієнт валової рентабельності реалізації продукції	37,42	42,77	29,75	38,48	2,83
6. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізації продукції	126,59	2,26	1,82	2,04	-98,39

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Динаміка показників рентабельності сільськогосподарського кооперативу PD Hrušov за 2021–2024 роки свідчить про поступове покращення фінансових результатів діяльності підприємства після періоду коливань, пов'язаних із зовнішньоекономічними чинниками, зміною ринкових умов і зростанням виробничих витрат. У цілому, можна констатувати, що господарство демонструє тенденцію до відновлення рентабельності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Показник рентабельності продажів (ROS), який характеризує частку прибутку в кожному євро виручки, у 2024 році становив 2,0 %, що дещо

менше, ніж у 2023 році (2,3 %), однак значно вище за рівень 2021 року (0,2 %). У 2022 році підприємство досягло 0,1 %, тобто період 2022–2023 рр. характеризувався відновленням прибутковості після низьких показників попередніх років. Незначне зниження у 2024 році є наслідком збільшення собівартості продукції та тиску на ціни через підвищену конкуренцію на європейському ринку зернових і плодоовочевої продукції. Однак загальна тенденція залишається позитивною: за чотири роки рентабельність продажів зросла у десять разів (з 0,2 % до 2,0 %), відповідно відбулась стабілізація фінансових результатів і поступове підвищення ефективності збуту.

Показник рентабельності активів (ROA) демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свій загальний капітал (основні засоби, оборотні активи тощо) для отримання прибутку. У 2024 році він становив 1,4 %, що трохи більше, ніж у 2023 році (1,3 %), але менше порівняно з 2022 роком (1,9 %). Таке коливання свідчить про те, що у 2023 році ефективність використання активів дещо знизилася через неповне завантаження виробничих потужностей або тимчасові труднощі зі збутом продукції. Проте, у порівнянні з 2021 роком (0,1 %), спостерігається суттєве зростання — у 14 разів. Це підтверджує, що кооператив активно нарощує економічну віддачу від наявних активів, підвищуючи ефективність їхнього використання завдяки технічній модернізації та участі у програмах фінансової підтримки ЄС.

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) відображає, наскільки ефективно підприємство використовує власні кошти для отримання прибутку. У 2024 році ROE становив 3,3 %, що вище порівняно з 2023 роком (2,6 %) і свідчить про зростання фінансової віддачі на вкладений капітал. У 2022 році цей показник був на рівні 3,8 %, а у 2021 році — лише 0,2 %. Загалом, динаміка показує, що власники (пайовики) кооперативу отримують більшу прибутковість на вкладений капітал, що є

важливим показником ефективності управління. Проте, у 2023 році відбулося певне скорочення прибутковості власного капіталу (на 1,2 в. п.), зумовлене зростанням витрат на виробництво та логістику. Незважаючи на це, у 2024 році спостерігається повернення до висхідного тренду, що свідчить про підвищення стабільності діяльності підприємства.

Найпомітніші позитивні зміни спостерігаються за показником валового маржинального прибутку, який характеризує різницю між доходом і змінними витратами, тобто рівень операційної ефективності виробництва. У 2021 році цей показник становив лише 15,3 %, у 2022 році — 21,2 %, у 2023 році — 23,7 %, а в 2024 році досяг 32,8 %, що є найвищим значенням за весь період. Зростання маржі майже вдвічі за три роки зумовлено суттєвим підвищенням ефективності управління виробничими процесами, покращенням структури витрат, а також позитивним впливом оновлення техніки та впровадження сучасних агротехнологій. Це свідчить, що підприємство успішно адаптувалося до нових економічних умов і зуміло оптимізувати співвідношення витрат і доходів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-економічна діяльність кооперативу PD Hrušov у 2021–2024 роках характеризується поступовим зростанням ефективності, покращенням показників рентабельності та підвищенням прибутковості основних напрямів діяльності. Незважаючи на зовнішні ризики — коливання ринкових цін, зростання виробничих витрат, нестабільність аграрного ринку через воєнні події у Східній Європі — підприємству вдалося не лише зберегти, а й посилити свої фінансові позиції. Позитивна динаміка валового прибутку та рентабельності власного капіталу свідчить про грамотну політику управління ресурсами, підвищення ефективності виробництва й адаптацію до сучасних ринкових вимог.

За результатами розрахунків, спостерігається нестабільна динаміка чистого доходу від реалізації продукції PD Hrušov у 2021–2024 роках. Найбільш різке зниження зафіксовано у 2024 році порівняно з попереднім періодом: чистий дохід скоротився до 99,4 тис. євро, тоді як у 2023 році підприємство демонструвало негативний результат у межах –114,4 тис. євро, а у 2022 році цей показник сягав 262,4 тис. євро. Такі коливання пояснюються зовнішніми ринковими факторами, насамперед змінами у структурі сільськогосподарського експорту в регіоні Центральної Європи. Однією з ключових причин зниження виручки стали труднощі зі збутом сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що зумовлені війною в Україні, яка вплинула на торговельні потоки в аграрному секторі Європи. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році Європейський Союз скасував мита на експорт українського зерна, кукурудзи, пшениці та ріпаку. Це спричинило різке збільшення поставок українського збіжжя до країн Центральної та Східної Європи, зокрема Словаччини, Польщі, Угорщини та Румунії.

У результаті внутрішній ринок Словаччини був перенасичений дешевшими зерновими культурами українського походження, що знизило закупівельні ціни для місцевих виробників. PD Hrušov, як середній сільськогосподарський кооператив, безпосередньо відчув вплив цього явища, оскільки зменшення оптових цін на пшеницю, ячмінь і кукурудзу знизило прибутковість реалізації продукції. Крім того, частина торговельних партнерів переорієнтувалася на імпортні постачання, що ускладнило процес збуту для локальних фермерів. За даними Європейської комісії, протягом 2023 року імпорту українських зернових до ЄС зріс майже на 60 %, а до Словаччини – більш ніж удвічі порівняно з довоєнним періодом [46, ст. 4]. Це призвело до цінового тиску на внутрішньому ринку: середня ціна на продовольчу пшеницю у Словаччині у 2023 році знизилася

на 18–22 %, що негативно позначилося на доходах фермерських господарств [47, ст. 58].

У свою чергу, PD Hrušov мав обмежені можливості для диверсифікації каналів збуту, оскільки більшість продукції реалізується через місцевих дистриб'юторів або у власному магазині. Сезонність виробництва та нестабільність ринку також зумовили збільшення складських залишків та тимчасове замороження частини оборотного капіталу. Водночас, попри скорочення обсягів реалізації, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу. Середньорічна вартість активів зросла з 2,04 млн євро у 2021 році до 2,74 млн євро у 2024 році, що свідчить про поступове оновлення технічної бази та нарощення майнового потенціалу. Аналогічно, середньорічна вартість власного капіталу збільшилася з 1,13 млн євро до 1,23 млн євро, що може бути наслідком реінвестування прибутків минулих років та участі у державних і європейських програмах підтримки сільського господарства. Таким чином, незважаючи на зовнішні труднощі, PD Hrušov зберігає фінансову стійкість, однак його прибутковість залишається вразливою до цінових коливань на аграрному ринку.

Порівняльний аналіз діяльності господарства PD Hrušov здійснюється шляхом зіставлення фактичних показників підприємства із середніми галузевими значеннями аграрного сектору Словаччини, а також з умовами ведення сільськогосподарської діяльності в Україні. Такий аналіз дає змогу об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства, його фінансову стійкість та ефективність у межах загальногалузевих нормативів, системи державної підтримки й ринкових особливостей.

За результатами опрацювання статистичних матеріалів та аналітичних звітів, зокрема дослідження «Financial needs in the agriculture and agri-food sectors in Slovakia» (fi-compass, 2020), середній рівень рентабельності аграрних підприємств у Словаччині становить близько 6–8

% [48]. Цей показник є типовим для господарств середнього масштабу, які займаються вирощуванням зернових культур, тваринництвом та садівництвом. У порівнянні з іншими країнами Європейського Союзу, такий рівень рентабельності вважається помірним, але стабільним, що зумовлено активною державною підтримкою та дотаційними програмами для фермерів.

Словацький аграрний сектор значною мірою функціонує завдяки механізму прямих виплат (direct payments) у межах Спільної сільськогосподарської політики ЄС (CAP). Ці виплати є основним інструментом підтримки фермерів, спрямованим на компенсацію витрат, стабілізацію доходів та забезпечення сталого розвитку сільських територій. У 2024 році за інформацією Pôdohospodárskej platobnej agentúry (PPA) було профінансовано аграрний сектор на суму понад €511 млн, що становить більшу частину із загального річного бюджету у €589,5 млн [49]. Такі дотації дозволяють фермерським господарствам, зокрема PD Hrušov, компенсувати частину витрат на вирощування культур, утримання худоби, догляд за садами, а також брати участь у спеціалізованих екологічних програмах, таких як «biopáry». Аналіз впливу субсидій на конкурентоспроможність словацьких фермерів свідчить, що підтримка з боку ЄС та національних програм має безпосередній позитивний ефект на покриття витрат і розвиток господарств. Завдяки цим механізмам підприємства можуть підтримувати фінансову стабільність навіть у роки, коли ринкові ціни на сільськогосподарську продукцію є низькими або спостерігаються збитки через несприятливі погодні умови.

У порівнянні з українською моделлю ведення сільського господарства, система державної підтримки у Словаччині є більш прогнозованою, прозорою та стабільною. В Україні рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств значно варіюється: великі агрохолдинги можуть демонструвати прибутковість понад 10 %, тоді як

дрібні та середні фермери часто мають рентабельність нижче 5 % через обмежений доступ до фінансування, нестабільність ринку, складні логістичні умови та меншу державну підтримку [34]. Попри існування програм компенсацій вартості техніки, кредитування фермерів і підтримки тваринництва, українські аграрії стикаються з бюрократичними труднощами, нерівномірністю виплат та високими ризиками, зумовленими економічною й політичною ситуацією, особливо в умовах війни. Таким чином, PD Hrušov має перевагу завдяки стабільному доступу до фінансування через програми CAP і національні субсидії, що дозволяє ефективніше планувати витрати, розвивати матеріально-технічну базу та впроваджувати екологічно стале виробництво. Водночас середній рівень рентабельності у Словаччині залишається помірним, що свідчить про високі витрати на енергоносії, технічне обслуговування та оплату праці.

На основі проведеного порівняльного аналізу можна зробити висновок, що PD Hrušov демонструє задовільну фінансову стійкість і потенціал для розвитку, однак рівень варіативності доходів та прибутків залишається високим. У стабільні роки підприємство здатне досягати або навіть перевищувати середньогалузеві показники рентабельності (6–8 %), тоді як у періоди несприятливої кон'юнктури, як-от у 2023 році, спостерігається суттєве зниження ефективності. Завдяки дотаціям ЄС і програмам національної підтримки підприємство має змогу компенсувати втрати та утримувати конкурентоспроможність на ринку, що свідчить про ефективну адаптацію до сучасних викликів аграрного сектору.

Факторний аналіз дає змогу оцінити, якою мірою окремі виробничі показники - такі як фондоозброєність, фондівіддача та продуктивність праці - впливають на формування фінансових результатів підприємства. Для кооперативу PD Hrušov цей вид аналізу має особливе значення, оскільки діяльність господарства є комплексною і поєднує кілька напрямів

- рослинництво, садівництво та тваринництво, що вимагає ефективного використання як матеріально-технічних, так і людських ресурсів.

Одним із ключових чинників впливу на фінансові результати є фондоозброєність, що відображає рівень забезпеченості працівників засобами праці, тобто співвідношення вартості основних засобів до кількості працюючих. У PD Нгуšov цей показник у 2024 році становив 92044,45 євро на одного працівника, що на 13 % більше, ніж у 2023 році. Зростання фондоозброєності відбулося у зв'язку з модернізацією технічної бази, оновленням машинно-тракторного парку та придбанням сучасного обладнання для польових і тваринницьких робіт. Така тенденція позитивно вплинула на продуктивність праці, зменшила трудомісткість виробничих процесів і сприяла підвищенню прибутковості господарства.

Ефективність використання основних засобів у PD Hrušov характеризується показником фондівіддачі, який відображає, скільки євро доходу припадає на кожен євро вартості основних засобів. У 2024 році цей показник становив 1,00, що менше порівняно з 1,12 у 2023 році. Зниження фондівіддачі відбулося через погіршення ефективності використання техніки, що пов'язано з нерівномірним навантаженням та нераціональним плануванням виробничих процесів тому інвестиції у технічне оснащення супроводжуються недостатнім рівнем організаційної ефективності, а отже, не повною мірою реалізують свій економічний потенціал.

Водночас важливим чинником є продуктивність праці, що визначає рівень ефективності використання трудових ресурсів і має безпосередній вплив на фінансові результати діяльності підприємства. У 2024 році продуктивність праці PD Нгуšov становила 92074,43 євро на одного працівника, що на 0,56 % вище, ніж у 2023 році. Це пов'язано з тим, що все ж відбувається поступове вдосконалення організації праці. Проте діяльність кооперативу суттєво залежить від сезонного характеру зайнятості. У весняно-літній період підприємство наймає тимчасових

працівників — так звані «бригади», які часто не мають чітко визначених обов'язків і потребують постійного контролю. Це призводить до втрати робочого часу, зниження продуктивності, нераціонального використання техніки та підвищення непродуктивних витрат (паливо, амортизація). Крім того, недостатня кваліфікація тимчасових працівників ускладнює забезпечення належної якості виконання сільськогосподарських робіт.

Аналіз взаємозв'язків між основними факторами показує, що зростання фондоозброєності та підвищення продуктивності праці мають прямий позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Проте зниження фондівіддачі або неефективне використання техніки нівелює ефект від інвестицій у матеріально-технічну базу. Водночас низький рівень організації праці та кадрова нестабільність залишаються ключовими внутрішніми проблемами кооперативу, що знижують ефективність виробництва навіть за наявності сучасного технічного забезпечення.

Отже, для підвищення прибутковості доцільно вдосконалити систему планування робіт і розподілу обов'язків, організувати регулярне навчання для сезонних працівників, запровадити дієву систему мотивації персоналу, що стимулюватиме підвищення продуктивності праці, а також забезпечити раціональне використання техніки, мінімізуючи її простої. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, стабілізації виробничих процесів і зростанню фінансової стійкості кооперативу.

2.3. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу

Проведемо факторний аналіз рентабельності власного капіталу. У факторній моделі ми будемо використовувати показники за 2023 та 2024 рр.. В загальному вигляді факторна модель рентабельності має вигляд:

$$R = \frac{\text{ЧП}}{\text{КВ}} \frac{\text{ЧП}}{\text{КВ}} \quad (2.7)$$

де R - рентабельність власного капіталу;

ЧП - чистий прибуток підприємства;

КВ - власний капітал.

Введемо додаткові показники:

$$R = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{А}} \times \frac{\text{А}}{\text{КВ}} \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{А}} \times \frac{\text{А}}{\text{КВ}} \quad (2.8)$$

де ЧП – чистий прибуток;

В – виручка від реалізації продукції;

А – активи підприємства.

Факторна модель рентабельності власного капіталу має вигляд:

$$R = R_{\Pi} \times R_{\text{ОБ}} \times R_{\text{К}} \quad (2.9)$$

де R_{Π} – рентабельність продажів;

$R_{\text{ОБ}}$ – оборотність активів;

$R_{\text{К}}$ – співвідношення активів і власного капіталу.

Це рівняння є модифікованою моделлю Дюпона. З наведеної моделі видно, що рентабельність власного капіталу залежить від 3-х факторів:

- рентабельність продажів;
- оборотність активів;
- співвідношення активів і власного капіталу.

Дані з фінансової звітності PD Hrušov Форми 1 «Баланс» і Форми 2 «Звіт про фінансові результати» для розрахунку факторної моделі за 2023-2024 рр. відображені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Вихідні дані для розрахунку рентабельності власного капіталу

Показник	Фінансовий результат, тис. грн.	
	2023	2024
Середня вартість активів підприємства	1773,44	2092,42
Середня сума власного капіталу	1205,68	1247,07
Виручка від реалізації продукції	1740,92	2014,05
Чистий прибуток	31,77	41,06

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Трьохфакторна індексна модель має вигляд:

$$R_{2023} = (31,77 / 1740,92) \times (1740,92 / 1773,44) \times (1773,44 / 1205,68) = 0,02 \times 0,98 \times 1,47 = 0,0288, \text{ або } 2,88 \%$$

$$R_{2024} = (41,06 / 2014,05) \times (2014,05 / 2094,42) \times (2094,42 / 1247,07) = 0,02 \times 0,96 \times 1,68 = 0,0323, \text{ або } 3,23 \%$$

Існує декілька підходів до побудови системи факторних індексів, основні з яких – метод ланцюгових підстановок та метод ізольованого впливу факторів.

Метод ланцюгових підстановок дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну величини результативного показника шляхом поступової заміни базової величини кожного факторного показника в об'ємі результативного показника на фактичну в звітному періоді. Порівняння величини результативного показника до та після зміни рівня того чи іншого фактора дозволяє визначити вплив конкретного фактора на приріст результативного показника, виключаючи вплив інших факторів.

За допомогою методу ланцюгових підстановок розрахуємо абсолютний та відносний приріст рентабельності власного капіталу на підприємстві PD Hrušov. Використовуємо формулу:

$$iR_{BK} = iR_{\Pi} \times iR_{OB} \times iR_K, \quad (2.10)$$

де iR_{BK} – рентабельність власного капіталу;

iR_{Π} – індекс рентабельності продажів;

iR_{OB} – індекс оборотності активів;

iR_K – індекс співвідношення активів і власного капіталу.

$$iR_{BK} = 0,0323 / 0,0288 = 1,1215 \text{ або } 12,15 \%$$

Таким чином рентабельність власного капіталу зросла у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 12,15 %. Розраховані складові показника рентабельності власного капіталу наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Складові показника рентабельності власного капіталу

Показник	Позначення показника	Результат	
		2023	2024
Рентабельність продажів	R_{Π}	1,80	2,00
Оборотність активів	R_{OB}	1,30	1,40
Співвідношення активів і власного капіталу	R_K	1,47	1,68

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Проведемо аналіз рентабельності власного капіталу за допомогою методу ізолюваного впливу факторів. При застосуванні методу виявлення ізолюваного впливу факторів змінюється один з факторів, а інші фіксуються на базовому рівні.

Індивідуальний індекс рентабельності власного капіталу, виявлений методом ізолюваного впливу факторів, буде мати вигляд як і в методі ланцюгових підстановок.

Побудуємо індекси залежних факторів:

$$iR_{\Pi} = (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2023} \times R_K 2023) / (R_{\Pi 2023} \times R_{OB 2023} \times R_K 2023)$$

$$iR_{\Pi} = (2 \times 1,30 \times 1,47) / (1,8 \times 1,30 \times 1,47) = 3,8220 / 3,4398 = 1,11$$

$$iR_{OB} = (R_{\Pi 2023} \times R_{OB 2024} \times R_K 2023) / (R_{\Pi 2023} \times R_{OB 2023} \times R_K 2023)$$

$$iR_{OB} = (1,8 \times 1,4 \times 1,47) / (1,8 \times 1,3 \times 1,47) = 3,7044 / 3,4398 = 1,08$$

$$iR_K = (R_{\Pi 2023} \times R_{OB 2023} \times R_{K 2024}) / (R_{\Pi 2023} \times R_{OB 2023} \times R_{K 2023})$$

$$iR_K = (1,8 \times 1,3 \times 1,68) / (1,8 \times 1,3 \times 1,47) = 3,9312 / 3,4398 = 1,14$$

Особливістю такого зважування індивідуальних індексів факторів є те, що добутки індивідуальних індексів кожного фактору дорівнюють індивідуальному індексу досліджуваного показника:

$$iR = iR_{\Pi} \times iR_{OB} \times iR_K$$

$$iR = 1,11 \times 1,08 \times 1,14 = 1,37$$

Побудуємо індекси факторів за такою схемою:

$$iR_{\Pi} = (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2023} \times R_{K 2023}) / (R_{\Pi 2023} \times R_{OB 2023} \times R_{K 2023})$$

$$iR_{\Pi} = 2 \times 1,3 \times 1,47 / 1,8 \times 1,3 \times 1,47 = 1,111$$

$$iR_{OB} = (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2024} \times R_{K 2023}) / (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2023} \times R_{K 2023})$$

$$iR_{OB} = 2 \times 1,4 \times 1,47 / 2 \times 1,3 \times 1,47 = 1,077$$

$$iR_K = (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2024} \times R_{K 2024}) / (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2024} \times R_{K 2023})$$

$$iR_K = 2 \times 1,4 \times 1,68 / 2 \times 1,4 \times 1,47 = 1,143$$

Для перевірки результатів повинна виконуватись наступна умова:

$$iR = iR, \text{ або } iR = iR_{\Pi} \times iR_{OB} \times iR_K = iR$$

$$1,37 = 1,111 \times 1,077 \times 1,143 = 1,37$$

Отже, показник розраховано правильно.

В 2024 р. у порівнянні з 2023 р. рентабельність власного капіталу зросла на 12,15 %. При цьому рентабельність продажів збільшилась на 11,1%, оборотність активів збільшилась на 7,7%, а співвідношення активів і власного капіталу збільшилось на 14,3%.

Проведемо ще один аналіз рентабельності власного капіталу за допомогою методу ізолюваного впливу факторів. При застосуванні методу виявлення ізолюваного впливу факторів змінюється один з факторів, а інші фіксуються на базовому рівні.

Індивідуальний індекс рентабельності власного капіталу, виявлений методом ізолюваного впливу факторів, буде мати вигляд як і в методі ланцюгових підстановок.

Побудуємо індекси залежних факторів:

$$iR_{\Pi} = (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2023} \times R_K 2023) / (R_{\Pi 2023} \times R_{OB 2023} \times R_K 2023)$$

$$iR_{\Pi} = 2 \times 1,3 \times 1,47 / 1,8 \times 1,3 \times 1,47 = 1,111$$

$$iR_{OB} = (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2024} \times R_K 2023) / (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2023} \times R_K 2023)$$

$$iR_{OB} = 2 \times 1,4 \times 1,47 / 2 \times 1,3 \times 1,47 = 1,077$$

$$iR_K = (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2024} \times R_K 2024) / (R_{\Pi 2024} \times R_{OB 2024} \times R_K 2023)$$

$$iR_K = 2 \times 1,4 \times 1,68 / 2 \times 1,4 \times 1,47 = 1,143$$

Особливістю такого зважування індивідуальних індексів факторів є те, що добутки індивідуальних індексів кожного фактору дорівнюють індивідуальному індексу досліджуваного показника:

$$iR = iR_{\Pi} \times iR_{OB} \times iR_K$$

$$iR = 1,111 \times 1,077 \times 1,143 = 1,368$$

Розрахуємо загальний абсолютний приріст, а також абсолютні прирости результативної ознаки за рахунок кожного фактора:

$$\Delta R = R_{2024} - R_{2023} = 0,0323 - 0,0288 = 0,0035$$

$$\Delta R (R_{\Pi}) = (2 \times 1,30 \times 1,47) - (1,8 \times 1,30 \times 1,47) = 3,8220 - 3,4398 = 0,38$$

$$\Delta R (R_{OB}) = (1,8 \times 1,4 \times 1,47) - (1,8 \times 1,3 \times 1,47) = 3,7044 - 3,4398 = 0,26$$

$$\Delta R (R_K) = (1,8 \times 1,3 \times 1,68) - (1,8 \times 1,3 \times 1,47) = 3,9312 - 3,4398 = 0,49$$

Рентабельність власного капіталу за розглянутий період зросла на 0,35 в.п. За рахунок збільшення рентабельності продажів аналізований показник збільшився на 38 в.п. За рахунок збільшення оборотності активів рентабельність власного капіталу збільшилась на 26 в.п., а за рахунок збільшення співвідношення активів і власного капіталу зросла на 49 в.п.

При цьому балансове рівняння не виконується:

$$\Delta R \neq \Delta R (R_{\Pi}) + \Delta R (R_{OB}) + \Delta R (R_K),$$

оскільки метод ізольованого впливу факторів передбачає облік впливу на результативний показник додаткового (четвертого) фактора (Δ'), який являється взаємодією трьох вихідних факторів. Його вклад знаходимо за залишковим принципом:

$$\Delta' = \Delta R - [\Delta R (R_{\Pi}) + \Delta R (R_{\text{ОБ}}) + \Delta R (R_K)]$$

$$\Delta' = 0,0035 - (0,38 + 0,26 + 0,49) = 0,0035 - 1,130 = -1,1265$$

Отриманий показник має від'ємне значення, таким чином взаємодія трьох факторів зменшила показник рентабельності власного капіталу 112,65% додатково.

Отже, балансове рівняння не виконується:

$$\Delta R \neq \Delta R (R_{\Pi}) + \Delta R (R_{\text{ОБ}}) + \Delta R (R_K)$$

$$0,0035 \neq -1,1265$$

Зазначене порушення балансу відбувається внаслідок ефекту взаємодії вихідних факторних ознак, який викликаний їх синергією.

Розрахуємо відносний приріст результативного показника, а також приватні прирости.

$$T_{\Pi R} = \Delta R / R_{2023} \times 100\%$$

$$T_{\Pi R} = 0,0035 / 0,0288 \times 100\% = 12,15\%$$

$$T_{\Pi R} (R_{\Pi}) = \Delta R(R_{\Pi}) / R_{2023} \times 100\%$$

$$T_{\Pi R} (R_{\Pi}) = 0,38 / 0,0288 \times 100\% = 1319,44\%$$

$$T_{\Pi R} (R_{\text{ОБ}}) = \Delta R(R_{\text{ОБ}}) / R_{2023} \times 100\%$$

$$T_{\Pi R} (R_{\text{ОБ}}) = 0,26 / 0,0288 \times 100\% = 902,78\%$$

$$T_{\Pi R} (R_K) = \Delta R(R_K) / R_{2023} \times 100\%$$

$$T_{\Pi R} (R_K) = 0,49 / 0,0288 \times 100\% = 1701,39\%$$

$$T_{\Pi R} (\Delta') = -1,1265 / 0,0288 \times 100\% = -3911,46\%$$

При цьому також виконується балансове співвідношення:

$$T_{\Pi R} = T_{\Pi R} (R_{\Pi}) + T_{\Pi R} (R_{\text{ОБ}}) + T_{\Pi R} (R_K) + T_{\Pi R} (\Delta')$$

$$T_{\Pi R} = 1319,44 + 902,78 + 1701,39 + (-3911,46) = 12,15$$

$$12,15 = 12,15$$

За рахунок впливу всіх факторів відносний показник рентабельності власного капіталу збільшився на 12,15 % у 2024 р. порівняно з 2023 р. За рахунок збільшення рентабельності продаж аналізований показник зріс на 1319,44%, показник оборотності активів збільшив рентабельність власного капіталу на 902,78%, збільшення власного капіталу дозволило збільшити рентабельність власного капіталу на 1701,39%. За рахунок спільного впливу факторів, тобто синергічного ефекту, показник рентабельності власного капіталу за аналізований період зменшився на 3911,46%.

Вплив факторів на показник рентабельності власного капіталу наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Результати факторного аналізу рентабельності власного капіталу PD Hrušov

Показник	Метод виявлення ізольованого впливу факторів	
	абсолютний приріст, в.п.	відносний приріст, %
Загальний приріст рентабельності власного капіталу	0,35	12,15
у тому числі під впливом:		
-рентабельності продажів	38,00	1319,44
-оборотності активів	26,00	902,78
- співвідношення активів і власного капіталу	49,00	1701,39
-спільного впливу факторів	-112,65	-3911,46

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Проблеми організації праці та кадрів у PD Hrušov мають системний характер і прямо впливають на продуктивність виробництва, собівартість продукції та загальну ефективність господарської діяльності. Найважливіші прояви проблеми - висока текучість кадрів, значна частка тимчасових сезонних працівників (літні бригади) та відсутність чіткого

щоденного планування робіт - взаємопов'язані й підсилюють одна одну: сезонна структура потреб породжує потребу в наймі сторонніх працівників на короткі періоди, але при цьому процес їх залучення, інструктажу й інтеграції у виробничий цикл недостатньо відпрацьований; як наслідок, працівники приходять на робоче місце без конкретного завдання, витрачають час на очікування вказівок або змушені самотійно шукати роботу, що призводить до простоїв, низької дисципліни, неефективного використання робочого часу і зростання фактичної собівартості продукції.

Крім того, надмірна централізація прийняття рішень — коли основні вказівки має давати лише директор або обмежене коло осіб — створює «вузькі місця» в операційній діяльності: будь-яка затримка у наданні вказівок блокує одночасно кілька процесів, знижує гнучкість і підриває мотивацію працівників, яким бракує автономії та відповідальності. У структурному плані ці проблеми породжують кілька негативних ефектів: по-перше, зростають адміністративні й операційні витрати (час очікування, простої техніки, додаткові витрати на контроль і доробки); по-друге, знижується якість виконання робіт — через часті перекладки завдань, недостатній інструктаж і відсутність стандартизованих процедур; по-третє, руйнується корпоративна культура і падає лояльність постійного персоналу, що посилює відтік кадрів і змушує знову шукати тимчасові заміни.

Щоб системно подолати ці дефекти, необхідна комплексна програма організаційних і кадрових змін, що включає чіткі процедури планування, навчання, делегування й мотивації. Перше, що потрібно зробити - це впровадити щоденну і тижневу систему планування робіт із розподілом завдань за бригадами — стандартні робочі карти/чек-листи для кожного типу операції (збір плодів, обрізка, заготівля сілажу, годування стада, приготування комбікормів, технічне обслуговування) повинні бути під рукою у бригадира або старшого механізатора. Щодня до початку зміни

проводиться короткий оперативний інструктаж (briefing) — 10–15 хвилин, під час якого розподіляються завдання, визначаються пріоритети та матеріально-технічні потреби; це дозволить уникнути ситуацій «я прийшов — і не знаю, що робити». Друге - потрібно створити посаду або функцію бригадира/супервайзера для сезонних бригад — це не обов'язково додатковий співробітник у постійному штаті, а роль, яку може тимчасово виконувати старший робітник чи механізатор. Бригадир відповідає за розподіл завдань, контроль якості виконання, перший інструктаж нових працівників і зв'язок із менеджментом, що дозволить делегувати оперативне керування й зменшити навантаження на директора.

Третє, що можна зробити - стандартизувати процес прийому й адаптації сезонних працівників — розробити короткі інструкції з техніки безпеки, шаблони посадових обов'язків, правила поводження з тваринами й обладнанням; впровадити обов'язковий 1–2-денний вхідний тренінг і перевірку навичок (competency check) перед початком робіт. Це зменшить час на «навчання в полі» і підвищить стандарт виконання операцій. Інвестування в підготовку внутрішніх кадрових резервів — співпраця з місцевими аграрними навчальними закладами та залучення студентів на практику з формальним планом навчання, дає довгостроковий притік частково підготовлених кадрів.

Також, можна впровадити систему планування людських ресурсів і графіків (rota), яка дозволяє прогнозувати потребу в робочій силі за сезонною кривою і заздалегідь підготувати необхідні ресурси (заплановані дати набору, терміни навчання, кількість бригад). Таке планування слід пов'язати з погодними прогнозами і агротехнічними календарями, аби мінімізувати ризики «пик-провалів» при несподіваних збоях. Підвищення рівня комунікації через прості цифрові інструменти — групові чати в месенджерах для оперативних повідомлень, таблиці Google/Excel для відстеження завдань і наявності матеріалів, простий додаток або шаблон

для реєстрації виконаних завдань та проблем (issue log), значно скоротить час на очікування вказівок і підвищить прозорість виконання робіт.

Побудова системи мотивації, яка поєднує фінансові і нефінансові стимули також значно вплине на підвищення продуктивності праці. Для сезонних бригад — чіткі премії за продуктивність (наприклад, за оброблену площу, зібраний обсяг фруктів, термінове й якісне виконання робіт), оплату понаднормових годин з фіксованими ставками, а також систему бонусів для працівників, які повертаються у наступні сезони (retention bonus). Для постійного персоналу — інструменти кар'єрного росту (підвищення кваліфікації, можливість стати бригадиром), соціальні пільги та гнучкий графік.

Впровадження змін має відбуватися поетапно із визначенням чітких KPI для моніторингу ефективності: скорочення простоїв (ціль — зменшити час очікування завдань на зміну на 70 % протягом першого сезону), зниження плинності кадрів серед сезонних робітників на 30 % за рік, підвищення продуктивності праці (виробітку на 1 робітника) на 10–15 % у наступному сезоні, скорочення витрат на перехідний навчальний цикл на 20 % завдяки стандартизованим тренінгам. Рекомендується запровадити щомісячну звітну процедуру з ключовими метриками (кількість відпрацьованих годин, виконані завдання, простої, випадки порушень, кількість працівників, які повернулися) та квартальний перегляд організаційних процедур.

Нарешті, економічна оцінка впровадження змін: витрати на розробку інструкцій, навчання бригадирів і впровадження простих цифрових інструментів зазвичай є відносно невисокими й швидко окупуваються за рахунок підвищення продуктивності і зниження втрат. Потенційні ризики при реалізації — опір персоналу до змін і початкові тимчасові витрати на навчання — можуть бути знижені через прозору комунікацію, участь працівників у розробці робочих карт і тестовий період для нових процедур.

Висновок: системні зміни в організації праці — від планування, ролі бригадира, стандартизації інструкцій до мотивації і цифрової комунікації — дозволять PD Hrušov значно підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зменшити собівартість одиниці продукції, підвищити якість виконання робіт і знизити ризики, пов'язані з сезонною зайнятістю.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «PD HRUŠOV»

3.1. Захід 1 - Забезпечення раціональної організації робіт із розподілом завдань за бригадами

Для забезпечення ефективного планування та контролю робіт у кооперативі PD Hrušov доцільно призначити відповідальних осіб для кожного основного відділу: склад, тваринне виробництво, садівництво та рослинне виробництво. Кожен відділ очолюватиме Subject Matter Expert (SME) — фахівець, який має глибокі знання та практичний досвід у відповідній сфері. SME відповідатиме за організацію та проведення щоденних 10-хвилинних ранкових зустрічей, під час яких обговорюватиметься план роботи на день, розподіл завдань серед працівників та пріоритетні операції.

Такий підхід дозволяє значно економити робочий час. Наприклад, адміністративні працівники починають робочий день на 30 хвилин пізніше за польових працівників. Раніше працівники чекали на інструкції з офісу до 30 хвилин, що зменшувало ефективний час роботи. Впровадження 10-хвилинних ранкових зустрічей із SME скорочує час очікування кожного працівника до 10 хвилин, таким чином економлячи приблизно 20 хвилин на кожного працівника щоденно. При чисельності польових бригад у 10–15 осіб це означає щоденну економію робочого часу від 3 до 5 годин на всі бригади разом, що еквівалентно підвищенню продуктивності без додаткових витрат. Функції, які виконує SME відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Функції SME

Функція SME	Опис функції
Розподіл щоденних завдань та контроль за їх виконанням	Планування завдань на день для кожного працівника, контроль за своєчасним і якісним виконанням робіт.
Оперативне вирішення проблем у процесі робіт	Швидке реагування на непередбачувані ситуації, усунення виробничих та організаційних проблем на місці.
Проведення коротких інструктажів та адаптація нових працівників	Надання інструкцій щодо виконання завдань, безпеки, стандартів якості та технічних вимог для нових працівників.
Зворотний зв'язок з керівництвом щодо прогресу виконання плану	Інформування менеджменту про виконання завдань, наявні проблеми та пропозиції щодо оптимізації процесів.

Джерело: розроблено автором

Для реалізації цього підходу необхідно оновити ієрархічну структуру підприємства, виділивши критичні позиції, які забезпечують безперебійну роботу виробничих процесів. До таких позицій належать:

Агроном рослинного виробництва - відповідає за планування, контроль технологічних операцій у рослинництві, забезпечення виконання агротехнічних процедур та взаємодію з польовими бригадами.

Механізатор - відповідає за обслуговування та експлуатацію техніки, своєчасне виконання ремонтних робіт, координацію із SME та бригадами.

Технічний працівник складу - контролює прийом, зберігання та видачу матеріалів, підтримує порядок на складі та забезпечує матеріально-технічну підтримку виробничих процесів.

Технічний працівник виробництва - безпосередньо забезпечує виконання операцій на виробничих ділянках, контроль якості продукції, дотримання стандартів безпеки та санітарних норм.

Оновлення структури передбачає формалізацію ролей SME у кожному відділі та чітке визначення їхніх обов'язків, що дозволяє оптимізувати процеси, уникати дублювання функцій і підвищувати відповідальність персоналу за результати роботи. Кожна критична позиція включається у систему щоденних ранкових інструктажів, що забезпечує синхронізацію роботи всіх підрозділів та швидку комунікацію між офісом і польовими бригадами.

Економічний ефект від впровадження ранкових 10-хвилинних зустрічей та SME полягає у зменшенні втрат робочого часу, підвищенні продуктивності та покращенні контролю виконання виробничого плану. Очікується, що впровадження ранкових 10-хвилинних зустрічей та призначення SME дозволить підвищити ефективність роботи бригад на 10–15 % без додаткових фінансових витрат, одночасно підвищивши дисципліну та мотивацію працівників.

Впровадження щоденних 10-хвилинних ранкових зустрічей із призначеними Subject Matter Expert (SME) для кожного відділу — складу, тваринного виробництва, садівництва та рослинного виробництва, має багато економічних та операційних переваг. По-перше, зменшення втрат робочого часу. До реалізації заходу працівники очікували на інструкції з офісу до 30 хвилин через пізній початок робочого дня адміністративних працівників. Впровадження коротких 10-хвилинних зустрічей скорочує час очікування на 20 хвилин для кожного працівника.

Кількість польових працівників у бригаді: 15 осіб

Скорочення часу очікування на одного працівника: 20 хв/день = 0,33

год

Економія на бригаду за день: $15 * 0,33 = 4,95$ год

При 5 робочих днях на тиждень: $4,95 * 5 = 24,75$ год/тиждень

За сезон (12 тижнів активної роботи): $24,75 * 12 = 297$ год/сезон

Таким чином, впровадження ранкових зустрічей дозволяє заощадити приблизно 297 робочих годин на одну бригаду за сезон.

По-друге, підвищення продуктивності праці. Поточна продуктивність праці польових працівників становить, 50 кг продукції на працівника за годину, тобто близько 3000 кг за сезон. Очікуване підвищення продуктивності на 10–15 % за рахунок ефективного планування, чітких інструкцій і підвищеної дисципліни:

- мінімальне підвищення: $3000 * 1,10 = 3300$ кг
- максимальне підвищення: $3000 * 1,15 = 3450$ кг

Це означає додатковий збір 300 - 450 кг продукції на працівника за сезон, що при середній вартості кілограма продукції - 2,50 €, дає економічний ефект:

- мінімальний: $300 \text{ кг} * 15 \text{ працівників} * 2,50\text{€} = 11250\text{€}$
- максимальний: $450 \text{ кг} * 15 \text{ працівників} * 2,50\text{€} = 16875\text{€}$

Підсумовуючи, впровадження системи щоденних 10-хвилинних ранкових зустрічей у кооперативі PD Hrušov із призначенням відповідальних Subject Matter Expert (SME) для кожного основного відділу (складу, тваринного виробництва, садівництва та рослинного виробництва) є стратегічно обґрунтованим заходом для підвищення ефективності управління та продуктивності праці. SME виконують ключові функції: розподіл щоденних завдань та контроль їх виконання, оперативне вирішення проблем у процесі робіт, проведення інструктажів і адаптація нових працівників, а також зворотний зв'язок із керівництвом щодо прогресу виконання плану, що забезпечує організованість і своєчасність виробничих процесів.

Оновлення ієрархічної структури підприємства з формалізацією ролей SME та виділенням критичних позицій — агронома рослинного виробництва, механізатора, технічних працівників складу та виробництва — дозволяє чітко розмежувати відповідальність, уникнути дублювання

функцій та підвищити дисципліну персоналу. Такий підхід забезпечує синхронізацію роботи всіх підрозділів, швидку комунікацію між офісом та польовими бригадами та ефективне планування робочого дня.

Економічна ефективність заходу 1 - забезпечення раціональної організації робіт із розподілом завдань за бригадами проявляється у двох ключових результатах: зменшенні втрат робочого часу та підвищенні продуктивності праці. Скорочення часу очікування інструкцій з офісу на 20 хвилин для кожного працівника забезпечує економію 4,95 год на одну бригаду щоденно, що становить 24,75 год на тиждень та близько 297 год протягом сезону тривалістю 12 тижнів. Таке збільшення ефективного фонду робочого часу досягається без додаткових витрат і сприяє оптимізації організації праці.

Паралельно, підвищення продуктивності праці на 10–15 % дає змогу отримати додатково 300–450 кг продукції на одного працівника за сезон, або 4500–6750 кг для бригади з 15 осіб. За середньою ціною 2,50 € за кілограм це забезпечує приріст доходу від 11 250 до 16 875 € у сезон. Таким чином, загальний економічний ефект від заходу становить 11 250–16 875 € на сезон. Захід не вимагає додаткових фінансових інвестицій, тому отриманий результат є повністю чистим приростом економічного ефекту, що підтверджує високу доцільність його впровадження в PD Hrušov.

3.2. Захід 2 - Удосконалення процесів зберігання продукції

Рационалізація використання сечовини як побічного продукту тваринництва є важливим напрямом підвищення ефективності виробничої діяльності PD «Hrušov», оскільки дозволяє не лише скоротити технологічні втрати поживних речовин, але й оптимізувати витрати на мінеральні добрива. На підприємстві існує бетонна відстокова яма, призначена для збору рідкої фракції гною — сечовини, що утворюється у значних обсягах

у процесі тваринницького виробництва. Однак протягом тривалого часу ця інфраструктура залишається занедбаною та фактично не використовується за призначенням. Унаслідок цього сечовина не відокремлюється від твердої фракції гною й разом із нею вивозиться на поля, де більша частина поживних компонентів втрачається ще до того, як їх можуть засвоїти рослини. Найінтенсивніші втрати припадають на азот, який випаровується у формі аміаку протягом перших годин після розкидання, особливо в теплий період. Також значні обсяги калію, фосфору, кальцію та магнію вимиваються дощовими та талими водами, що спричиняє не лише економічні збитки, але й потенційні екологічні ризики, пов'язані із забрудненням ґрунтових вод.

Крім того, частина сечовини навіть не потрапляє на поля, а стікає безпосередньо біля стайні, особливо під час опадів. Це створює локальні зони надмірного накопичення азоту, неприємні запахи та додаткові санітарні ризики, а поживні речовини знову ж таки змиваються водою, втрачаючи свою агрономічну цінність. Така ситуація є наслідком неефективного використання наявних технічних засобів та невпорядкованості системи збирання рідких відходів.

Між тим сечовина та рідкі відходи тваринного походження містять значні концентрації життєво важливих макроелементів, які є незамінними для росту сільськогосподарських культур. Поживні елементи, що надходять у ґрунт разом із органічними та мінеральними добривами, відіграють ключову роль у формуванні врожайності та стійкості сільськогосподарських культур. Кожен з них виконує у рослинному організмі специфічні фізіологічні та біохімічні функції, визначаючи темпи росту, якість продукції та здатність протистояти стресовим факторам.

Азот (N) є найважливішим елементом живлення, оскільки він входить до складу білків, амінокислот, ферментів та хлорофілу. Саме азот визначає інтенсивність росту вегетативної маси, розвиток листкової

поверхні та загальний фотосинтетичний потенціал рослини. За його нестачі рослини сповільнюють ріст, листя жовтіє, а врожайність істотно знижується. [50, ст. 65]

Фосфор (P) відіграє провідну роль у формуванні кореневої системи та енергетичному забезпеченні фізіологічних процесів, він входить до складу АТФ — основної енергетичної молекули рослин, що забезпечує поділ клітин, розвиток пагонів, цвітіння та формування плодів. Достатнє фосфорне живлення сприяє інтенсивнішому укоріненню, швидшому старту рослин та рівномірному дозріванню врожаю [50, ст. 70]. Нестача фосфору призводить до затримки розвитку, зміни забарвлення листя на фіолетове та формування дрібних, нерозвинених зерен або плодів [50, ст. 72].

Калій (K) забезпечує регуляцію водного балансу рослин, підтримує тургор клітин і активує понад 60 ферментів, що контролюють життєво важливі процеси. Він підвищує стійкість рослин до стресів, таких як посуха, перепади температури, заморозки та ураження хворобами. Завдяки калію покращується якість продукції: підвищується вміст цукрів у плодових культурах, поліпшується лежкість і транспортабельність врожаю, а також формується потужна коренева система, а через його брак, рослини стають слабкими, менш стійкими та вразливими до хвороб [50, ст. 75].

Кальцій (Ca) є основним елементом, що формує клітинні стінки, забезпечує їхню міцність і стабільність. Він покращує структуру ґрунту, сприяючи агрегатоутворенню та зменшенню ущільнення, що створює сприятливі умови для аерації та росту коренів. Кальцій також відіграє важливу роль у регуляції кислотності ґрунту, нейтралізуючи надлишки кислотності, яка може бути шкідливою для більшості культур. У самих рослинах кальцій зменшує схильність до фізіологічних хвороб, підвищує якість і зберігання продукції, наприклад, запобігає гниттю плодів чи появі «вершинної гнилі» у томатів [50, ст. 80].

Магній (Mg) є центральним атомом молекули хлорофілу, без якого фотосинтез був би неможливий. Він активує понад 300 ферментів, що беруть участь у енергетичному та білковому обміні, а також забезпечує транспорт фосфатів у рослині. Магній сприяє інтенсивнішому накопиченню цукрів, крохмалю та білка, що безпосередньо впливає на врожайність і якість продукції. При його нестачі листя світлішає, з'являються ознаки хлорозу, а фотосинтез різко знижується [84].

Таким чином, азот, фосфор, калій, кальцій і магній є незамінними елементами живлення, що формують не лише базову життєздатність рослин, але й визначають їхню продуктивність, якість врожаю та стійкість до стресових умов. Раціональне управління цими поживними речовинами — ключова умова ефективного та стабільного функціонування рослинницького виробництва.

Усі перелічені елементи зараз закуповуються підприємством у вигляді мінеральних добрив, які становлять істотну частку витрат у рослинницькій діяльності. Натомість правильно організована система збору, зберігання та використання рідкої фракції гною дозволяє частково або навіть суттєво замінити придбані добрива власним ресурсом, який є природним, якісним та екологічно безпечним. Відновлення роботи відтокової ями забезпечує можливість зберігати сечовину без втрат азоту та інших елементів, що особливо важливо, оскільки рідкі органічні добрива зазвичай містять азот у формах, які поступово мінералізуються і є доступними для рослин упродовж тривалого періоду.

Таким чином, використання бетонної відтокової ями не лише зменшує втрати поживних компонентів, але й сприяє підвищенню родючості ґрунтів, покращенню екологічної ситуації навколо господарства та зниженню фінансового навантаження на підприємство за рахунок скорочення витрат на покупні мінеральні добрива. Раціоналізація поводження з рідкими органічними відходами є важливим стратегічним

кроком у підвищенні ефективності виробництва і відповідає сучасним агротехнологічним та екологічним вимогам.

Економічно доцільним рішенням є відновлення експлуатації бетонної відтокової ями та організація системи збору рідких відходів зі стайні. Це дозволить акумулювати сечовину, зберігати її без втрат азоту та використовувати її як рідке органічне добриво. Для цього необхідно реалізувати кілька ключових етапів: очищення та гідроізоляцію існуючої ями, відновлення або встановлення відтокових каналів для спрямування рідкої фракції до накопичувача, а також упровадження технологій внесення добрива — інжекторних систем, локального внесення перед дискуванням або змішування сечовини з твердим гноєм перед компостуванням. Такі методи дозволяють мінімізувати втрати азоту та забезпечують рівномірне живлення рослин.

На підприємстві PD Hrušov річний обсяг утворення рідкої фракції гною (сечовини) є значним і формує важливий внутрішній ресурс для підвищення ефективності удобрення. Серед наявного поголів'я тварин 211 телят віком до 6 місяців продукують близько 154,14 т сечовини на рік. Незважаючи на нижчі норми виділення у молодняку, сумарний обсяг є вагомим через чисельність цієї групи. Поголів'я великої рогатої худоби віком понад 12 місяців, що утримується для відгодівлі, включає 539 голів, які забезпечують приблизно 1460,51 т рідкої фракції на рік. Це найбільший компонент загального обсягу, що зумовлено як фізіологічними нормами виділень дорослих тварин, так і кількістю голів.

Маточне поголів'я складається з 205 корів, які продукують близько 1064,196 т сечовини на рік. Високі показники цієї групи пояснюються їх масою та особливостями обміну речовин, що забезпечує стабільний рівень утворення рідкої фракції. У стаді також утримуються 4 племінні бики, середня маса яких становить близько однієї тонни. Їх сукупний річний обсяг виділень оцінюється на рівні 20,769 т сечовини на рік.

У підсумку загальна кількість рідкої фракції, яка утворюється на підприємстві, є близько 2699,256 т на рік. У складі рідкої фракції гною, що утворюється в результаті тваринницького виробництва, міститься значна кількість макроелементів, необхідних для забезпечення повноцінного живлення рослин. За аналітичними нормами хімічного складу одна тонна сечовини містить у середньому 0,25 % азоту (N), 0,01 % фосфору (P), 0,36 % калію (K), 0,008 % кальцію (Ca) та 0,009 % магнію (Mg) [51, ст. 153]. Така концентрація елементів визначає високу агрономічну цінність рідкої фракції як органічного добрива тривалої дії. На основі річного обсягу отриманої на підприємстві PD Hrušov рідкої фракції гною можливо здійснити орієнтовну оцінку вмісту основних поживних макроелементів. Використовуючи встановлені середні концентрації елементів у сечовині, розраховано, що загальна маса поживних речовин, яка фактично доступна підприємству у вигляді побічного продукту тваринництва, становить:

- азот (N) = $2699,256 * 0,25 / 100 = 6,75$ т
- фосфор (P) = $2699,256 * 0,01 / 100 = 0,27$ т
- калій (K) = $2699,256 * 0,36 / 100 = 9,72$ т
- кальцій (Ca) = $2699,256 * 0,008 / 100 = 0,22$ т
- магній (Mg) = $2699,256 * 0,009 / 100 = 0,24$ т.

На основі отриманих даних щодо річного обсягу сечовини та вмісту в ній основних елементів живлення стає можливим здійснити кількісну оцінку потенційної економічної вигоди підприємства від упровадження системи збору та раціонального використання рідкої фракції гною, з допомогою формули 3.2.

Економічна вигода (1 елемент) = Ціна за тону елементу * Річний обсяг елементу в рідкій фракції

(3.2)

$$\text{Економічна вигода (N)} = 495 \text{ €} * 6,75 = 3341,25 \text{ €}$$

$$\text{Економічна вигода (P)} = 635 \text{ €} * 0,27 = 171,45 \text{ €}$$

Економічна вигода (K) = $429 \text{ €} * 9,72 = 4169,88 \text{ €}$

Економічна вигода (Ca) = $135 \text{ €} * 0,22 = 29,70 \text{ €}$

Економічна вигода (Mg) = $140 \text{ €} * 0,24 = 33,60 \text{ €}$

Загальна економічна вигода: $3341,25\text{€} + 171,45\text{€} + 4169,88\text{€} + 29,70\text{€} + 33,60\text{€} = 7745,88\text{€}$ за 1 рік.

Запропонований підхід надає підприємству низку додаткових переваг. Використання відтокової ями зменшує екологічні ризики та сприяє відповідності вимогам ЄС щодо обігу азотвмісних речовин. Органічний азот із сечовини має пролонговану дію та більш рівномірно забезпечує рослини поживними компонентами, що підвищує ефективність рослинництва. Крім того, підприємство зменшує залежність від нестабільного ринку мінеральних добрив, оптимізує власну ресурсну базу та використовує ті матеріальні ресурси, які раніше втрачалися без жодної користі. Таким чином, відновлення функціонування бетонної відтокової ями та раціональне використання сечовини як органічного добрива є не лише екологічно відповідальним, а й економічно виправданим кроком, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва PD Hrušov.

Економічна ефективність у результаті впровадження заходу 2 - удосконалення процесів зберігання продукції становить 7745,88 € на рік. Цей показник відображає суму зекономлених коштів на придбанні мінеральних добрив за рахунок використання власних поживних ресурсів: азоту, фосфору, калію, кальцію та магнію, що містяться в 2699,256 т рідкої фракції гною. Запропонований захід забезпечує повне вилучення та збереження цих елементів без втрат, що наразі неможливо через відсутність системи їхнього збирання. Отримана економія є гарантованою і не потребує додаткових інвестицій у закупівлю добрив, а фактичний ефект може бути навіть вищим завдяки покращенню родючості ґрунтів, зменшенню екологічних ризиків та скороченню витрат на логістику. Таким чином, захід є економічно доцільним і забезпечує стабільний щорічний

фінансовий результат, підвищуючи ресурсну та виробничу ефективність PD Hrušov.

Для узагальнення отриманих результатів розрахунків та порівняння ефективності запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді зведеної таблиці економічної ефективності. Узагальнені результати оцінки ефективності подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Економічна ефективність заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності PD Hrušov

Заходи	Приріст продуктивності праці (ΔПП), %	Приріст доходу від реалізації продукції на 1 бригаду, (ΔРП), €	Економія витрат підприємства, €
1.Забезпечення раціональної організації робіт із розподілом завдань за бригадами	10-15	11 250–16 875	-
2.Удосконалення процесів зберігання продукції	-	-	7745,88

Джерело: розроблено автором

Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їхню значну результативність та практичну доцільність для PD Hrušov. Перший захід — забезпечення раціональної організації робіт із розподілом завдань за бригадами — забезпечує зростання продуктивності праці на 10–15 % та формує додатковий дохід у межах 11 250–16 875 € за сезон, що є прямим ефектом оптимізації внутрішніх виробничих процесів без додаткових капіталовкладень. Другий захід — впорядкування та раціональне використання рідкої фракції гною — генерує щорічну економію 7 745,88 € за рахунок зменшення потреби у мінеральних добривах і скорочення втрат поживних речовин. Сукупний результат демонструє, що обидва заходи мають як економічний, так і екологічний

ефект, підвищуючи ресурсну ефективність, знижуючи витрати та створюючи додаткову вартість. Реалізація цих рішень підсилює конкурентні позиції підприємства й сприяє підвищенню загальної ефективності його діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити теоретичні засади, сучасні підходи та практичні механізми підвищення ефективності діяльності підприємства, а також розробити обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління Pol'nohospodárske družstvo Hrušov. Аналіз наукової літератури й економічної практики засвідчив, що ефективність функціонування підприємства є багатовимірною категорією, що охоплює як фінансові результати, так і нефінансові аспекти, пов'язані з організацією виробничих процесів, якістю трудових ресурсів, рівнем інноваційності, адаптивністю та здатністю підприємства до довгострокового розвитку. Вона формується під впливом взаємодії економічних, технологічних, організаційних, управлінських і соціальних факторів, а тому потребує комплексного, системного підходу до оцінювання та стратегічного управління.

Узагальнення теоретичних положень засвідчило, що традиційні моделі оцінювання ефективності, зокрема фінансові показники та класичні системи аналітичної діагностики (модель Дюпона, аналіз ліквідності, рентабельності, ділової активності), залишаються важливими інструментами, однак їхня інформативність у сучасних умовах є обмеженою. Підприємства, які прагнуть довгострокових конкурентних переваг, повинні доповнювати фінансовий аналіз такими показниками, як рівень задоволеності споживачів, якість продукції, ступінь використання цифрових технологій, рівень компетентності персоналу та ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Підхід Performance Management, збалансована система показників (BSC) і ключові показники результативності (KPI) дають змогу інтегрувати фінансові й нефінансові критерії, підвищити стратегічну узгодженість діяльності та забезпечити прозорість управлінських рішень. Це особливо важливо для аграрного сектору, який

характеризується високою сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю зовнішніх ринків і необхідністю оптимального використання земельних, трудових та біологічних ресурсів.

Важливим теоретичним положенням є й те, що оцінювання ефективності підприємства має враховувати стадію його життєвого циклу, оскільки на різних етапах розвитку організація стикається з неоднаковими ризиками, потребами та стратегічними завданнями. У період зростання домінують питання нарощення виробничих потужностей та інвестицій у розширення діяльності; на стадії зрілості — ефективність, оптимізація витрат і модернізація; у фазі спаду — реструктуризація, оновлення стратегії та пошук нових ринкових можливостей. Тому стратегічні рекомендації мають бути адаптованими до реального етапу розвитку підприємства.

Проведений аналіз організаційно-економічного стану Pol'nohospodárske družstvo Hrušov дозволив зробити висновок, що кооператив є високоструктурованим, диверсифікованим аграрним підприємством, яке об'єднує рослинництво, тваринництво й садівництво у єдину збалансовану виробничу систему. Його діяльність характеризується стабільністю, наявністю власного бренду, сучасними технологічними рішеннями в зберіганні та переробці продукції, а також розвиненою інфраструктурою, що значною мірою відповідає вимогам європейського аграрного ринку. Кооператив демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, інвестувати в модернізацію та підтримувати високу якість продукції, що підтверджено результатами опитування споживачів і стабільним попитом на фрукти, м'ясну продукцію та перероблені вироби.

Разом із тим оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства у 2021–2024 роках показала наявність як позитивних тенденцій, так і низки проблем, що стримують подальший розвиток. До позитивних результатів

належать: поступове зростання вартості активів, зміцнення власного капіталу, підвищення продуктивності праці та покращення основних показників фінансової результативності. Незважаючи на зовнішні економічні труднощі — коливання цін на зернові, перенасичення ринку, різкі зміни закупівельних цін — підприємство зберігає економічну стійкість, підтримує диверсифіковану виробничу структуру й мінімізує ризики завдяки поєднанню рослинницького та тваринницького циклів.

Однак ідентифіковані проблеми — недостатня ефективність використання основних засобів, зниження фондівіддачі, нестабільність доходів, організаційні недоліки у плануванні та контролі праці, недостатній рівень комунікації між підрозділами — потребують цілеспрямованих заходів. Наявність неформалізованих виробничих процедур, нерегулярне планування, дублювання функцій і залежність від сезонних працівників зумовлюють втрати часу, непрозорість відповідальності та зниження мотивації персоналу. Усі ці фактори вказують на необхідність модернізації системи управління.

Запропонований комплекс стратегічних заходів є практично орієнтованим, економічно доцільним та адаптованим до реальних можливостей PD Hrušov. Удосконалення організаційних процесів через упровадження щоденних 10-хвилинних зустрічей з участю фахівців SME дозволяє підвищити рівень внутрішньої координації, зменшити простої, покращити дисципліну та забезпечити оперативний розподіл завдань. Економічні розрахунки підтверджують, що лише за рахунок скорочення непродуктивних витрат часу підприємство отримує можливість збільшити продуктивність на 10–15 %, що формує додатковий фінансовий результат без залучення додаткових інвестицій. Це свідчить про високу віддачу організаційних інновацій і їхню стратегічну значущість для кооперативу.

Другим важливим напрямом стала пропозиція щодо раціонального використання рідкої фракції гною — сечовини — шляхом відновлення

функціонування бетонної відтокової ями, яка тривалий час не використовувалася. Наразі підприємство втрачає значні обсяги поживних речовин через випаровування та вимивання, що знижує ефективність удобрення полів і збільшує залежність від дорогих мінеральних добрив. Відновлення системи збирання рідких відходів дозволяє акумулювати близько 2700 т рідкої фракції на рік, що за вмістом азоту й калію еквівалентно відчутним обсягам добрив, а отже — прямим економічним вигодам для підприємства. Мінімальна оцінена економія становить 7745,88 € на рік без врахування позитивних довгострокових ефектів: поліпшення родючості ґрунту, зменшення екологічних ризиків, оптимізації структури внесення добрив і зниження потреби в купованих ресурсах.

Таким чином, запропоновані організаційні та технологічні рішення є взаємодоповнюваними й формують цілісну систему підвищення ефективності діяльності PD Hrušov. Вони не потребують значних початкових інвестицій, але забезпечують стабільний, вимірюваний економічний і управлінський ефект, що відповідає завданням підприємства на сучасному етапі розвитку. Поєднання заходів із підвищення трудової дисципліни, посилення контролю виробничих процесів, оптимізації використання ресурсів і екологічно відповідного управління відходами створює підґрунтя для довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та зміцнення фінансових позицій кооперативу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що досягнення високої ефективності діяльності аграрного підприємства можливе лише за умови комплексного застосування сучасних інструментів менеджменту, глибокого стратегічного аналізу, оптимізації організаційної структури та раціонального використання всіх видів ресурсів. PD Hrušov володіє потенціалом для подальшого розвитку, а впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню більш ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної системи управління, здатної забезпечити

підприємству стабільність та зростання в умовах мінливого ринкового середовища.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Загородній А.Г. Вознюк Г.Л. Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Львів : Знання, 2002. 567 с.
2. Андрійчук В. Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. *Економіка АПК*. 2005. С. 52–63.
3. Базилевич В. Д. Економічна теорія: політекономія. 6-те вид. Київ : Знання-Прес, 2007. 154 с.
4. Давідіч Ю. О. Фалецька Г. І. Ольхова М. В. Конспект лекцій з дисципліни «Ефективність транспорту». Харків : нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекет., 2019. 74 с.
5. Жнякін Б. О. Краснова В. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Донецьк : Альфа прес, 2005. 160 с.
6. Лямець В. І. Тевяшев А. Д. Системний аналіз. Вступний курс. 2-ге вид. Харків : ХНУРЕ, 2004. 418 с.
7. Нусінов В. Я. Турило А. М. Темченко А. Г. Економічний аналіз діяльності підприємств і об'єднання промисловості : навч. посіб. Кривий Ріг : Мінерал, 1999. 172 с.
8. Орлов П. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2000. 401 с.
9. Мочерний С. В., Єрохін С. А., Каніщенко Л. О. та ін. Основи економічної теорії. – К.: Знання, 2000. – 464 с.
10. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз : навч. посіб. Київ : МАУП, 2010. 368 с.
11. Савицька О. М. Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 17.09.2025).

12. Волкова Ю. О. Економічна ефективність обігових коштів на підприємствах України. *Держава та регіони*. 2008. № 2. С. 43–51.
13. Stiglitz J.E Sen A. Fitoussi J.-P. Mismeasuring our lives: why GDP doesn't add up. New York : The New Press, 2010.
14. Кендюхов О. В., Болгов В. Є., Залізняк В. П. Чинники ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1. С. 38–51.
15. Кобзева К. В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 281–285.
16. Свиридова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109–116.
17. Михальчук О. В. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2024. № 4(53). С. 54–67.
18. Robert M. Yawson Amy K. B. Paros. Systems perspective of the use of the balanced scorecard. *Organization development and change*. SAGE open. 2023. No. 4(13). URL: <https://doi.org/10.1177/21582440231218064> (date of access: 20.09.2025).
19. Грицай А. О. Організація стимулювання персоналу у віддаленому режимі роботи на підприємстві. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра спеціальності «Менеджмент». Конотоп: Конотопський інститут Сумського державного університету, 2022. 45 с.
20. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 209-214

21. Кузьменко О., Самотой І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конференції. Київ, 2022. С. 109–112.
22. Пономарьов В.Д. Формування системи показників ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 110–121.
23. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 167–174. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/33-1.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
24. Rory Hart. Organizational Life Cycles: a brief overview. [Management.Org](https://management.org/organizations/life-cycles.htm?utm_source=). 2023. URL: https://management.org/organizations/life-cycles.htm?utm_source= (дата звернення: 22.10.2025).
25. E-shop Poľnohospodárske družstvo – HRUŠOV. URL: <https://pdhrusov.sk/> (дата звернення: 18.10.2025).
26. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції PD Hrušov за 2003 рік. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste* | FinStat.sk. URL: <https://finstat.sk/00587478/udalosti> (дата звернення: 18.10.2025).
27. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції PD Hrušov за 2005 рік. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste* | FinStat.sk. URL: <https://finstat.sk/00587478/udalosti> (дата звернення: 18.10.2025).
28. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції PD Hrušov за 2020 рік. *Finančné a právne dáta o firmách na*

- jednom mieste* | *FinStat.sk*. URL: <https://finstat.sk/00587478/udalosti> (дата звернення: 18.10.2025).
29. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції PD Hrušov за 2025 рік. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste* | *FinStat.sk*. URL: <https://finstat.sk/00587478/udalosti> (дата звернення: 18.10.2025).
30. Regulation (EU) No 1308/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products.
31. European Union. SEUROP Classification System Guidelines for Beef, Pig and Sheep Carcasses. Brussels, 2019.
32. European Commission. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. Beef Carcase Classification and Price Reporting System in the EU. 2020.
33. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції PD Hrušov за 2024 рік. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste* | *FinStat.sk*. URL: <https://finstat.sk/00587478/udalosti> (дата звернення: 18.10.2025).
34. Implementing Regulation (EU) No 593/2013 on high-quality beef/veal. EUR-Lex. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32013R0593> (дата звернення: 26.10.2025).
35. Report from the Commission to the European Parliament and the Council (COM/2013/0755 final). *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52013DC0755> (дата звернення: 26.10.2025).
36. Перегляд основної інформації про фірму Poľnohospodárske družstvo Hrušov. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: <https://finstat.sk/00587478> (дата звернення: 18.10.2025).

- 37.Річна фінансова звітність PD Hrušov станом на 31 грудня 2021 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: <https://finstat.sk/00587478/suvaha?as=2014> (дата звернення: 18.10.2025).
- 38.Річна фінансова звітність PD Hrušov станом на 31 грудня 2022 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: <https://finstat.sk/00587478/suvaha?as=2014> (дата звернення: 18.10.2025).
- 39.Річна фінансова звітність PD Hrušov станом на 31 грудня 2023 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: <https://finstat.sk/00587478/suvaha?as=2014> (дата звернення: 18.10.2025).
- 40.Річна фінансова звітність PD Hrušov станом на 31 грудня 2024 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: <https://finstat.sk/00587478/suvaha?as=2014> (дата звернення: 18.10.2025).
- 41.Звіт про фінансові результати PD Hrušov станом на 31 грудня 2021 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: https://finstat.sk/00587478/vykaz_ziskov_strat?as=2014 (дата звернення: 18.10.2025).
- 42.Звіт про фінансові результати PD Hrušov станом на 31 грудня 2022 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: https://finstat.sk/00587478/vykaz_ziskov_strat?as=2014 (дата звернення: 18.10.2025).
- 43.Звіт про фінансові результати PD Hrušov станом на 31 грудня 2023 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: https://finstat.sk/00587478/vykaz_ziskov_strat?as=2014 (дата звернення: 18.10.2025).

- 44.Звіт про фінансові результати PD Hrušov станом на 31 грудня 2024 року. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. URL: https://finstat.sk/00587478/vykaz_ziskov_strat?as=2014 (дата звернення: 18.10.2025).
- 45.European Commission (2024). EU Agri-food trade statistical factsheet: Ukraine and neighbouring countries. Brussels: DG AGRI. URL: <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/Agrifood%20Trade%20Statistical%20Factsheet-%20EU27.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
- 46.Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR (2023). Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2023. Bratislava: MPRV SR. URL: <https://www.mpsr.sk/download.php?fID=25488> (дата звернення: 02.11.2025).
- 47.Slovenský štatistický úrad (ŠÚ SR) (2024). Ceny poľnohospodárskych výrobkov – ročný prehľad 2023. Bratislava: ŠÚ SR.
- 48.Pôdohospodárska platobná agentúra (2024). Správa o vyplatených priamych platbách poľnohospodárom SR. URL: <https://www.apa.sk> (дата звернення: 02.11.2025).
- 49.Міністерство аграрної політики та продовольства України (2024). Державні програми підтримки аграрного сектору України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 08.11.2025).
- 50.Václav Vaněk. Výživa a hnojení polních plodin. Praha, 2016. 224 p.
- 51.Peter Kováčik Pavel Ryant. Agrochémia princípy a prax. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2019. 358 p.