

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Ефективність підприємницької діяльності підприємства та
обґрунтування стратегії його розвитку»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Підприємництво
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Уткін Микита Андрійович
Керівник: Дем'яненко Наталія
Василівна
Рецензент: Ткаченко Аліна Сергіївна

Полтава – 2024 року

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ	8
1.1. Сутність підприємницької діяльності	8
1.2. Ефективність підприємницької діяльності та обґрунтування стратегії розвитку підприємства	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ	23
2.2. Ефективність стратегії підприємницької діяльності ТОВ	31
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТА ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ	40
3.1. Обґрунтування шляхів реалізації стратегії розвитку підприємницької діяльності ТОВ	40
3.2. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ	47
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану дослідження ефективності підприємницької діяльності підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку набувають критичної важливості. Економічна нестабільність, перебої в ланцюгах постачання, зниження платоспроможності населення та зміна структури попиту ставлять перед підприємствами нові виклики. Підприємства відіграють ключову роль у підтримці економіки країни під час війни, забезпечуючи робочі місця, наповнення бюджету та створення продукції, необхідної для внутрішнього споживання і зовнішнього експорту.

Питання підвищення ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування шляхів її вдосконалення завжди залишаються актуальними, оскільки підприємництво є ключовим елементом ринкової економіки. Значну увагу цій темі приділили такі науковці: Грабовська Н. В., Білоус Г. П., Шепетюк Л. В., Небукін В. В., Ковальчук І. В., Савицька О. М., Крисак О. А., Раєвнева О. В., Салабай В. О., Тимченко О. І., Холодний Г. О. та ін. Але незважаючи на значний внесок дослідників у вивчення ефективності підприємницької діяльності, залишається низка невирішених питань, пов'язаних із реалізацією стратегій у специфічних умовах воєнного стану.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2021-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2021 р.). –

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності підприємницької діяльності й обґрунтування напрямків її підвищення.

Для досягнення даної мети були вказані такі завдання:

узагальнити теоретико-аналітичні основи поняття ефективності підприємницької діяльності й стратегії її розвитку;

оцінити ефективність стратегії підприємницької діяльності ТОВ;
запропонувати шляхи вдосконалення ефективності підприємницької діяльності ТОВ і обґрунтувати стратегію його розвитку.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність підприємства як складова ринкової економіки.

Предметом дослідження є процеси, механізми та інструменти підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства, а також обґрунтування стратегії його розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи досліджень. Теоретичні методи: аналіз та синтез – для вивчення та систематизації наукових підходів до оцінки ефективності підприємницької діяльності та розробки стратегій розвитку; індукція та дедукція – для формулювання висновків на основі загальних і конкретних аспектів ефективності підприємства; абстрагування та узагальнення – для виділення ключових факторів, що впливають на ефективність, і розробки універсальних рекомендацій. Емпіричні методи: спостереження – для виявлення реальних практик та особливостей функціонування підприємства; економіко-статистичний аналіз – для оцінки показників ефективності підприємства, таких як рентабельність, продуктивність, фінансова стійкість; порівняльний аналіз – для дослідження практик успішних підприємств у подібних умовах. Прикладні методи: SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз; факторний аналіз – для виявлення найбільш впливових факторів, які визначають ефективність діяльності підприємства. Методи системного підходу: системний аналіз – для комплексного дослідження діяльності підприємства як частини ринкової системи; методика стратегічного планування – для розробки стратегії розвитку з урахуванням коротко- і довгострокових цілей.

Інформаційну базу включали законодавчі й нормативні акти України з питань ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування напрямів її підвищення, звіти ТОВ, дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів,

Інтернет-ресурси.

Елементи наукової новизни. Основні результати, які автор отримав під час виконання кваліфікаційної роботи, відзначаються науковою новизною і будуть представлені на захисті комісії, включаючи:

набуло подальшого розвитку:

пропозиції щодо модернізації виробничих процесів у м'ясопереробній промисловості, зокрема через впровадження інноваційного обладнання для ін'єкційного маринування. Придбання сучасного обладнання іспанського виробника METALQUIMIA для ін'єкції маринаду дозволить значно підвищити якість продукції, знизити витрати на енергоресурси та зменшити час обробки сировини. Очікується, що це дозволить збільшити обсяг виробництва маринуваних напівфабрикатів на 96,5 млн грн до 1 кварталу 2027 р., а також збільшити виробництво консервів на 6,5 млн грн. Застосування позитивно вплине на загальну ефективність виробництва, рентабельність виробництва зросте на 5,5 %.

Практична значущість одержаних результатів. Основні наукові положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій, що дозволяють підвищити ефективність підприємницької діяльності ТОВ та обґрунтовано стратегію його розвитку.

Апробація результатів роботи. Ключові результати досліджень за тематикою роботи узагальнено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (**додаток А**).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст висловлено на 61 сторінці

друкованого тексту. Робота включає 2 рисунки, 19 таблиць і 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність підприємницької діяльності

Згідно з ст. 42 Господарського кодексу України, підприємництво визначається як самостійна, постійна, ініціативна діяльність, що здійснюється на власний ризик суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку [6].

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

юридичні особи будь-якої форми власності, визначені Цивільним кодексом України;

громадяни України та інших країн, особи без громадянства, що не обмежені законом у правоздатності чи дієздатності;

об'єднання юридичних осіб, які здійснюють свою діяльність в Україні відповідно до угоди про розподіл продукції.

Згідно зі статтею 55 Господарського кодексу України, суб'єктами господарювання є:

господарські організації – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, засновані згідно з Господарським кодексом, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які ведуть господарську діяльність і зареєстровані як підприємці відповідно до закону.

Суб'єкти господарювання можуть бути класифіковані за кількістю працівників та доходами від діяльності протягом року на суб'єкти малого підприємництва, зокрема мікропідприємництва, середнього та великого підприємництва (ст. 55 Господарського кодексу України) [6].

Згідно зі ст. 50 Цивільного кодексу України, для здійснення підприємницької діяльності необхідні дві умови: повна цивільна дієздатність фізичної особи та її державна реєстрація [55].

Підприємницька діяльність є складною формою господарювання, що базується на таких принципах:

добровільне залучення майна та коштів юридичних осіб і громадян для здійснення підприємницької діяльності;

свобода вибору видів діяльності;

самостійне визначення програм діяльності, вибір постачальників та споживачів продукції, що виготовляється, а також встановлення ціни відповідно до чинного законодавства;

свобода найму працівників;

використання матеріально-технічних, трудових, природних, фінансових та інших ресурсів, за умови, що це не заборонено або не обмежено законодавством;

вільне розпорядження прибутком після сплати обов'язкових платежів, встановлених законодавством;

самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності та використання належної частки валютної виручки відповідно до особистих потреб [56, с. 25].

Діяльність підприємців регулюється відповідно до нормативно-правової бази України, яка спрямована на розвиток та підтримку підприємництва.

Основними законодавчими актами, що регулюють бізнес, є:

Податковий кодекс України;

Конституція України;

Господарський кодекс України;

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;

Закон України «про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в

Україні»;

Закон України «Про господарські товариства» [58].

Незважаючи на певну свободу підприємницької діяльності та рівність можливостей для всіх підприємців, існують також законодавчі обмеження бізнесу:

деякі види діяльності можуть здійснюватися лише державними підприємствами. Згідно з Господарським кодексом України, такими видами є виробництво та реалізація наркотичних засобів, зброї, вибухових речовин, цінних паперів і грошей;

уряд визначає перелік видів діяльності, для яких необхідно отримати ліцензію. Ліцензії надаються Кабінетом Міністрів України або відповідними уповноваженими органами;

дозвіл на здійснення певної діяльності потрібен лише у випадках, коли використовуються земля чи інші природні ресурси. Такий дозвіл видають місцеві Ради народних депутатів, які управляють цими ресурсами;

для певних видів діяльності необхідно мати кваліфікаційний атестат. Наприклад, для ведення медичної практики потрібен диплом лікаря, а для роботи кухарем – екзамен на знання технології. В усіх цих випадках також потрібно отримати дозволи місцевої Ради [44, с. 85].

Отже, підприємницька діяльність – це складний і багатогранний процес, що вимагає від учасників не лише бажання вести власний бізнес і наявності певної суми грошей, але й спеціальних знань, майстерності, наполегливості, здатності вибирати відповідні сфери діяльності, прикладати зусилля, використовувати творчу фантазію та мати удачу. Більшість нових підприємств припиняють свою діяльність у перший рік через низьку прибутковість, банкрутство або відсутність терпіння та наполегливості [40].

Успішний розвиток підприємництва залежить від ефективності господарської діяльності, яка забезпечує стабільний ріст та процвітання бізнесу. Для цього необхідно впроваджувати інноваційні підходи, оптимізувати внутрішні процеси, забезпечувати належну організацію виробництва та

постійно адаптуватися до змінюваних умов ринку. Крім того, важливим аспектом є правильне управління фінансовими та людськими ресурсами, що дозволяє підприємству не лише досягати високих результатів, але й зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Особливості підприємницької діяльності наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості підприємницької діяльності

Аспект	Опис
Мета підприємницької діяльності	Створення і розвиток нових товарів та послуг, отримання прибутку
Основні характеристики	Інноваційність, ризикованість, автономність, орієнтація на прибуток
Типи підприємницької діяльності	Продуктивна, комерційна, фінансова, соціальна підприємницька діяльність
Основні фактори успіху	Способи організації, ефективне управління, інноваційні стратегії, маркетинг
Ризики підприємницької діяльності	Ризик збитків, конкуренція, зміни на ринку, економічні та політичні фактори
Ресурси для підприємництва	Фінансові, людські, матеріальні, інформаційні ресурси
Правове забезпечення	Ліцензування, реєстрація, податкові та інші юридичні вимоги
Соціальна відповідальність	Створення робочих місць, сприяння розвитку економіки, екологічні ініціативи

Джерело: побудовано автором за даними [37, с. 96]

Підприємницька діяльність є ключовим елементом економічного розвитку, оскільки вона сприяє створенню нових товарів та послуг, розвитку ринку і генерації прибутку. Вона характеризується такими аспектами, як інноваційність, автономність, ризикованість і орієнтованість на досягнення прибутку. Успіх підприємництва залежить від ефективного управління ресурсами, здатності адаптуватися до змін на ринку та використання інноваційних стратегій.

Проте підприємці стикаються з різними ризиками, такими як конкуренція, економічні коливання та правові бар'єри, що вимагає постійного моніторингу і реагування. Також важливим аспектом є соціальна відповідальність підприємців, адже їх діяльність має вплив не тільки на

економіку, але й на соціальне середовище, зокрема через створення робочих місць та впровадження екологічно чистих технологій [47, с. 137].

Загалом, підприємницька діяльність є невід'ємною частиною сучасної економіки, яка вимагає від підприємців високого рівня професіоналізму, готовності до ризиків та відповідальності перед суспільством.

Ефективний розвиток підприємницької діяльності можливий лише за наявності певних соціальних, економічних та політичних умов, що стимулюють бізнес. Це підтверджується історичною практикою: у країнах, де підприємництво активно розвивається, зазвичай існують цілеспрямовані зусилля з боку держави, що створюють соціально-економічний клімат, який сприяє бізнесу (наприклад, Японія, Німеччина, США, Гонконг, Сингапур). Натомість у країнах Східної Європи ситуація часто була іншою [50].

Незважаючи на особливості кожної країни, умови, що найбільше сприяють розвитку підприємництва, можна звести до кількох основних факторів:

- позитивне ставлення суспільства до підприємців та підприємницької діяльності;

- стабільна економічна та соціальна політика держави, орієнтована на підтримку підприємництва;

- пільгові податкові режими, які створюють ефективні стимули для розвитку бізнесу;

- розвинена інфраструктура підтримки підприємництва, що включає спеціалізовані юридичні організації, фінансову допомогу для започаткування власної справи, інноваційні та консультативні центри, а також курси та школи для підготовки підприємців;

- ефективна система захисту інтелектуальної власності, яка поширюється не лише на винаходи, але й на всю продукцію, концепції, новаторські ідеї та методи ведення бізнесу [51];

- спрощення бюрократичних процедур для регулювання господарської діяльності з боку державних органів (зменшення обсягів звітності, спрощення

реєстраційних вимог тощо);

етика підприємництва.

Новий етап розвитку економічної наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів та методики управління системою на різних рівнях. Раніше вимірювання досягнень підприємства відбувалося за допомогою методів управління, які базувалися на управлінні фінансовими критеріями діяльності. Наразі сучасні реалії ведення бізнесу окрім фінансових показників потребують переосмислення головних чинників економічного розвитку [59, с. 176].

Термін «розвиток» описує зміни, що відбуваються в системі підприємництва. Цей процес включає перехід соціальної та економічної системи підприємства від одного стану до іншого, починаючи з моменту його створення і до моменту його юридичної чи «фізичної» ліквідації [48, с. 45]. Розвиток підприємства може відбуватися різними способами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Форми розвитку підприємства

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Фазовий перехід, стрибок, що передбачає докорінну зміну
Еволюція	Форма розвитку, яка передбачає поступальну, якісну повільну зміну на основі адаптації
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від менше до більш зробленого
Регресивний розвиток	Деградація підприємства, падіння його якісних та кількісних характеристик. Зниження якісного рівня.
Ринковий розвиток	Відображає процес розширення кола клієнтів та споживачів
Організаційний розвиток	Відображає процеси розвитку персоналу, систему управління, ініціативи тощо
Екстенсивний розвиток	Прояв й розвиток того що уже є
Інноваційний розвиток	Виникнення якісно нової форми
Діловий розвиток	Спрямування ресурсів на максимально можливе забезпечення конкурентоспроможності підприємств в довготривалому періоді
Сталий розвиток	Обумовлений впливом зовнішнього й внутрішнього середовища і характеризується збільшеннями потенціалу підприємства
Керований розвиток	Виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реінжинірингу, інноваційні й інвестиційні процеси, які ведуть до якісних та кількісних змін

Джерело: [35, с. 393]

Успішний розвиток підприємництва вимагає ведення ефективної господарської діяльності.

Підприємницька діяльність у галузі переробки м'яса є важливою частиною харчової промисловості, яка забезпечує виробництво широкого спектру продуктів, від м'ясних напівфабрикатів до готових страв. Успішна діяльність у цьому секторі потребує дотримання строгих санітарних норм та стандартів, а також постійного впровадження інновацій для покращення якості та збільшення виробничих потужностей.

Сутність підприємницької діяльності в галузі переробки м'яса полягає в організації процесу перетворення сирого м'яса на готові продукти для споживання, такі як ковбаси, м'ясні консерви, делікатеси та інші м'ясні вироби. Така діяльність включає кілька ключових етапів: закупівлю сировини, обробку та переробку м'яса, контроль якості, упаковку, зберігання та реалізацію готової продукції [33, с. 210].

Цей вид підприємництва передбачає не тільки високі вимоги до дотримання технологічних процесів та стандартів якості, але й велику відповідальність щодо безпеки харчових продуктів, оскільки неправильна обробка чи зберігання м'яса може призвести до серйозних ризиків для здоров'я споживачів.

Для успішного ведення бізнесу в цій галузі необхідно мати відповідні ліцензії та сертифікати, а також інвестувати в сучасне обладнання для переробки м'яса та контроль якості. Важливим аспектом є також ефективне управління ланцюгом постачання та забезпечення стабільної реалізації готової продукції через канали дистрибуції, такі як супермаркети, магазини або ресторани.

Основними етапами цього процесу є закупівля сировини, яка повинна відповідати вимогам щодо якості та безпеки, її обробка на відповідному обладнанні, подальше зберігання в умовах, що гарантують свіжість та якість, а також пакування готової продукції. Крім того, важливим є правильне

маркування продукції, яке має містити інформацію про термін придатності, склад, умови зберігання та виробника [30, с. 8].

Сутність підприємницької діяльності полягає в організації та веденні господарської діяльності з метою отримання прибутку через використання ресурсів, управління бізнес-процесами та адаптацію до змінних умов ринку. Це включає вибір видів діяльності, залучення капіталу, застосування інновацій та ефективне управління для досягнення економічних та соціальних результатів. Підприємці повинні вміти приймати рішення, враховуючи як ризики, так і можливості, що виникають в процесі ведення бізнесу.

1.2. Ефективність підприємницької діяльності та обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Показники ефективності підприємницької діяльності є основними інструментами для оцінки результативності функціонування підприємства. Вони дозволяють оцінити, наскільки успішно підприємство реалізує свої цілі та завдання в умовах змінюваного ринкового середовища. Ефективність діяльності підприємства є важливим фактором для забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Основне призначення показників ефективності – це виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначення рівня використання ресурсів, а також оцінка досягнення фінансових і стратегічних цілей. Вони допомагають не лише оцінити поточний стан підприємства, але й служать орієнтирами для планування майбутніх напрямків розвитку. У широкому розумінні, показники ефективності дозволяють керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси та забезпечувати максимальну прибутковість і рентабельність бізнесу [34, с. 191].

Завдяки застосуванню різних видів показників ефективності можна відстежувати не тільки фінансові результати, але й оцінювати продуктивність

праці, рівень інновацій, задоволеність клієнтів і багато інших аспектів, що мають вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства. Тому вивчення і правильне застосування цих показників є основою для стратегічного управління та прийняття важливих управлінських рішень.

На рівні підприємства термін «ефективність» описує взаємозв'язок між результатами діяльності та кількістю ресурсів, що були витрачені або інвестовані у виробництво. Підвищення ефективності досягається за рахунок використання меншої кількості ресурсів для досягнення того ж результату або досягнення більшого обсягу випуску з аналогічними чи меншими витратами ресурсів для досягнення кращих результатів [36].

Для оцінки економічної ефективності діяльності підприємств, науковці аналізують такі показники, як ефективність, ефект, результативність, прибутковість, рентабельність, доходність та загальна ефективність діяльності [50].

Ефективність підприємництва безпосередньо залежить від якості управління. Управління є цілеспрямованою діяльністю всіх учасників господарювання, яка забезпечує розвиток, стабільність та оптимальне функціонування підприємства. Процес управління характеризується постійним і системним впливом на різні аспекти діяльності підприємства, спрямованим на забезпечення узгодженої роботи його підрозділів та досягнення кінцевого позитивного результату. Результативність діяльності підприємств визначається низкою різних факторів [59, с. 175].

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є узагальненим показником, який відображає ефективність використання різних ресурсів, таких як виробничі, трудові та матеріальні. Економічна ефективність – це термін, що оцінює результати господарської діяльності підприємства у порівнянні з витраченими на неї зусиллями. Це основний фактор економічного зростання підприємства, оскільки вона забезпечує збільшення результатів при тих самих зусиллях. Економічна ефективність включає в себе показник рентабельності, який є загальним індикатором ефективності [51].

Рентабельність характеризує здатність підприємства отримувати прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи власні ресурси. Це економічний інструмент, що є основою для прийняття управлінських рішень та визначення відносин з партнерами. Тому рентабельність є важливим критерієм для оцінки економічної ефективності підприємства (Сојосагу, 2000).

Рентабельність є однією з основних форм економічної ефективності. Незалежно від виду діяльності та ресурсів, які використовуються, економічний ефект в кінцевому підсумку виявляється у прибутку, що отримує підприємство. Прибуток і рентабельність відображають економічну ефективність на мікроекономічному рівні та тісно пов'язані з іншими показниками, такими як якість продукції, собівартість, продуктивність праці тощо.

Продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток і рентабельність, оскільки збільшення обсягу виробництва та зниження витрат на одиницю продукції сприяють росту прибутку [51].

У табл. 1.3 наведено основні показники ефективності підприємницької діяльності, які дозволяють комплексно оцінити економічні та фінансові результати діяльності підприємства. Використання зазначених показників дає можливість підприємству більш точно оцінити свої сильні та слабкі сторони, виявити резерви для зростання та мінімізувати витрати.

Таблиця 1.3

Основні показники ефективності підприємницької діяльності

Показник	Опис
Прибутковість	Відображає здатність підприємства отримувати прибуток від своєї діяльності.
Рентабельність	Відносний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів для отримання прибутку.
Доходність	Оцінка доходів підприємства від основної діяльності за певний період.
Ліквідність	Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання у короткостроковій перспективі.
Продуктивність праці	Вимірює ефективність використання праці, що проявляється у виробленій кількості продукції на одиницю праці.
Оборотність активів	Вимірює швидкість обігу активів підприємства, вказуючи, скільки разів на рік підприємство повертає свої активи у вигляді доходів.
Собівартість продукції	Визначає загальні витрати на виробництво одиниці продукції, важливий показник для оцінки ефективності виробництва.
Фінансова	Показник, що відображає здатність підприємства підтримувати

стійкість	фінансову стабільність та забезпечувати розвиток.
Інноваційна активність	Оцінює рівень інвестицій у нові технології, продукти та процеси для підвищення ефективності підприємства.

Джерело: побудовано автором за даними [47, с. 137]

Оцінка ефективності підприємницької діяльності є важливим аспектом для будь-якого бізнесу, оскільки вона дозволяє не тільки визначити рівень успішності, але й визначити напрямки для покращення та подальшого розвитку. Для того щоб забезпечити стабільний ріст та конкурентоспроможність, підприємства повинні постійно оцінювати свої результати через різноманітні показники.

Такі показники, як прибутковість, рентабельність та доходність, є основними індикаторами фінансової стабільності та успішності підприємства. Оцінка ліквідності та оборотності активів дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються ресурси. Продуктивність праці та інноваційна активність відображають ефективність внутрішніх процесів і здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку. Загалом, комплексний підхід до оцінки ефективності дає змогу формувати стратегії розвитку, що забезпечують стабільне зростання та фінансову стійкість підприємства [47, с. 138].

Розробка стратегії розвитку підприємства є важливим етапом у забезпеченні його конкурентоспроможності, стійкості та зростання на ринку. У табл. 1.4 наведено визначеннями стратегії розвитку підприємства від різних авторів.

Таблиця 1.4

Визначення стратегії розвитку підприємства

Автор	Визначення стратегії розвитку підприємства
М. Портер [30, с. 58]	Стратегія розвитку підприємства – це сукупність заходів, які визначають, як підприємство повинно позиціонувати себе на ринку для досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку.
Г. Мінцберг [286 с, 35]	Стратегія розвитку – це довгостроковий план дій підприємства, який дозволяє йому адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей через ефективне використання ресурсів.
Х. Козлов [19, с. 18]	Стратегія розвитку підприємства – це процес прийняття рішень щодо напрямків розвитку, які гарантують досягнення організаційних цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

А. Чандлер [56, с. 28]	Стратегія розвитку підприємства – це визначення основних напрямків діяльності організації для досягнення її довгострокових цілей, включаючи адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.
І. Ансофф [1, с. 45]	Стратегія розвитку – це комплекс рішень і дій, спрямованих на забезпечення росту підприємства через нові ринки, нові продукти та вдосконалення організаційних процесів

Джерело: побудовано автором за даними науковців

Ці визначення надають різні перспективи на стратегію розвитку, підкреслюючи її важливість для досягнення конкурентних переваг, адаптації до зовнішніх змін і забезпечення сталого розвитку підприємства. Стратегічне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, досягати поставлених цілей і оптимізувати використання наявних ресурсів. Стратегія розвитку визначає напрямки, цілі, способи досягнення довгострокового успіху та покращення результативності діяльності [5, с. 37].

Отже, стратегія розвитку підприємства – це комплексний план дій, орієнтований на досягнення встановлених цілей та реалізацію місії підприємства в умовах змінюваного ринку та конкуренції. Вона включає визначення пріоритетних напрямків діяльності, ресурсів, необхідних для їх реалізації, а також способів і механізмів досягнення успіху на ринку. Розробка стратегії передбачає системний підхід, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на бізнес, а також наявність чіткої фінансової та організаційної основи для її реалізації [7].

Важливим аспектом у процесі формування стратегії є не тільки чітке визначення напрямків розвитку, а й здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Етапи розробки стратегії включають аналіз ситуації, постановку цілей, вибір стратегічного напрямку, розробку ініціатив, оцінку альтернатив і імплементацію. Кожен із цих етапів має важливе значення для забезпечення ефективності та успіху підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Етап	Опис
------	------

1	2
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Проводиться аналіз макро- та мікроекономічних факторів, конкурентного середовища, галузевих тенденцій, а також внутрішніх можливостей підприємства (ресурси, потужності, персонал, фінансові та матеріальні активи). Використовуються інструменти аналізу, такі як SWOT- та PESTEL-аналізи.
Визначення місії та цілей підприємства	Місія підприємства визначає його основне призначення, мету та роль на ринку. Визначення чітких і вимірних цілей допомагає орієнтувати діяльність підприємства та забезпечує контроль за результатами.

Продовж. табл. 1.5

1	2
Вибір стратегічного напрямку	Підприємство визначає, на яких сегментах ринку та в яких напрямках воно буде концентрувати свої зусилля, базуючись на аналітичних даних, конкурентних перевагах та оцінці ресурсів.
Розробка стратегічних ініціатив	Визначаються конкретні кроки та проекти, що допоможуть досягти стратегічних цілей. Це може включати інвестиції в нові технології, розвиток нових продуктів, розширення на нові ринки, оптимізацію внутрішніх процесів.
Вибір та оцінка альтернатив	Розробка кількох варіантів стратегії дозволяє вибрати найбільш перспективні та ефективні варіанти для підприємства. Оцінка ризиків та потенційних вигод для кожної альтернативи.
Імплементация стратегії	Після вибору стратегії здійснюється її впровадження в організаційну структуру підприємства. Коригуються внутрішні процеси, розподіляються ресурси, визначаються відповідальні особи, готуються ресурси для реалізації стратегії.
Моніторинг і коригування стратегії	Після впровадження стратегії необхідно стежити за її виконанням, оцінювати досягнуті результати та в разі потреби вносити корективи для адаптації до нових умов.

Джерело: побудовано автором за даними [16]

Розробка стратегії розвитку підприємства є багатограним процесом, що вимагає системного підходу та глибокого аналізу. Важливою умовою ефективної стратегії є постійний моніторинг і коригування, щоб забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Підприємства, які здатні грамотно розробляти і впроваджувати стратегії розвитку, мають більше шансів на досягнення високих результатів, що проявляється у стабільному зростанні, підвищенні конкурентоспроможності та здатності ефективно використовувати наявні ресурси.

Стратегії розвитку підприємства є важливими інструментами для забезпечення стабільного зростання та досягнення успіху на ринку. Вибір стратегії залежить від внутрішніх можливостей підприємства, його позиції на

ринку, а також зовнішніх факторів, таких як економічні умови, конкурентне середовище та технологічні зміни. Ось чому правильне визначення стратегії дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити сталий розвиток [18].

Існує кілька основних типів стратегій розвитку підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні стратегії розвитку підприємства

Назва стратегії	Опис	Основні напрямки
Стратегія зростання	Підприємство намагається збільшити обсяги виробництва, розширити ринки збуту або вивести нові продукти.	Інтеграція (злиття, поглинання). Диверсифікація (вихід на нові ринки)
Стратегія стабільності	Підприємство зосереджується на утриманні своїх позицій на ринку та забезпеченні стабільного розвитку без значних змін.	Утримання поточної позиції на ринку. Обмеження змін в організації
Стратегія скорочення	У разі проблем з фінансами чи ринковими умовами підприємство обирає скорочення масштабів діяльності або відмову від деяких напрямків.	Зменшення обсягів виробництва. Відмова від нерентабельних напрямків
Стратегія інновацій	Підприємство концентрується на впровадженні нових технологій чи розробці нових продуктів для забезпечення конкурентоспроможності.	Впровадження нових технологій

Джерело: побудовано автором за даними [20]

Різноманітність стратегій, таких як стратегія зростання, стабільності, скорочення та інновацій, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Кожна з них має свої переваги та застосовується в залежності від конкретних обставин, з якими стикається підприємство. Важливим є здатність підприємства правильно обирати стратегію, що відповідає його цілям, ресурсу та можливостям, забезпечуючи таким чином успішний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Для оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства використовуються різні показники, такі як фінансова рентабельність, частка на ринку, зростання обсягів виробництва, ступінь інноваційності продуктів тощо.

Важливою є також здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і зберігати свою стабільність у довгостроковій перспективі [16].

Обґрунтування стратегії розвитку підприємства є ключовим елементом, який дозволяє не тільки реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, але й забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз ефективності підприємницької діяльності та стратегії її розвитку дав можливість зробити наступні висновки:

1. Оцінка ефективності підприємницької діяльності є критично важливим інструментом для підтримки стабільного розвитку підприємства. За допомогою таких показників, як прибутковість, рентабельність, доходність та продуктивність праці, можна визначити не лише поточну фінансову ситуацію підприємства, а й виявити резерви для подальшого зростання та розвитку. Постійний моніторинг цих показників дозволяє оперативно коригувати стратегії і покращувати внутрішні процеси, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів. Окрім того, комплексний підхід до оцінки ефективності дає змогу підприємству оптимізувати свої стратегії розвитку та зберігати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

2. Підприємницька діяльність є важливою складовою економіки, оскільки сприяє створенню нових продуктів і послуг, розвитку ринку та досягненню прибутку. Для її успішного ведення необхідно дотримуватися численних вимог, таких як ліцензування, сертифікація та контроль якості. Водночас підприємці мають постійно адаптувати свої стратегії до змінюваного ринку, оптимізувати внутрішні процеси і забезпечувати ефективне використання ресурсів.

3. Розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства є основою для його адаптації до змін у зовнішньому середовищі та досягнення сталого зростання. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких внутрішні можливості підприємства, економічні умови, конкуренція та технологічні інновації. Успішне застосування таких стратегій, як зростання, стабільність, скорочення або інновації, дозволяє підприємствам досягати поставлених цілей, підвищувати ефективність роботи та зміцнювати свої позиції на ринку. Оцінка ефективності стратегії через фінансові та ринкові показники дає можливість підприємствам зберігати свою стабільність і конкурентоспроможність на змінному ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ

Стан харчування – це найважливіший чинник, що визначає здоров'я людини. М'ясопереробна галузь є для України пріоритетною та стратегічною. З 06.11.2011 р. ТОВ зареєстровано як суб'єкт підприємницької діяльності державним реєстратором. Вид господарської діяльності: м'ясопереробний та консервобний комплекс. Асортимент продукції: м'ясо та м'ясопродукти. Свою діяльність підприємство здійснює на підставі експлуатаційного дозволу для провадження діяльності потужності із переробки необроблених продуктів тваринного походження №10 від 21.07.2014 року. Основною діяльністю нашого підприємства є виробництво м'яса (КВЕД 10.11) та м'ясних продуктів (КВЕД 10.13). Незважаючи на військову агресію з боку російської федерації, підприємство працює, здійснюючи виробництво м'ясної продукції, необхідної для забезпечення потреб Збройних Сил України та інших військових формувань.

Підприємство займається виробництвом та продажем консервів м'ясних та м'ясо-рослинних (маса нетто ж/б – 0,525 грам, 425 грам та 240 грам), м'яса, субпродуктів, м'ясопродуктів (зокрема натуральних м'ясних напівфабрикатів), сала. Має власну зареєстровану торгову марку «Етнічні м'ясники» (Свідоцтво на знак для товарів і послуг № 212478, зареєстровано в Державному реєстрі свідоцтв України на знаки для товарів і послуг від 10 червня 2016 р.).

Замовниками ТОВ по тендерах є стратегічні підприємства України: оборонно-промисловий комплекс України, Полтавська лікарня Скліфосовського, ПрАТ «УКРНАФТА», АТ «Українська залізниця», медичні центри та госпіталі, Національна гвардія України, Міністерство оборони України «Державний оператор тилу»

Розпорядженням Сумської обласної державної (військової) адміністрації від 14.06.2024 р. ТОВ визначено як підприємство критично важливе для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період. У зв'язку з розширенням виробництва ТОВ відкрило регіональні представництва у м. Київ (в грудні 2024 р.) та в смт. Нові Санжари (в липні 2024 р.). Налагоджені поставки м'яса та консервованої м'ясної продукції у Київську та Полтавську області.

У табл. 2.1 представлені фінансові показники, які відображають зміни в основних засобах, оборотних активах та загальному балансі за період з 2020 р. по 2023 р. Особлива увага приділена змінам у первісній вартості основних засобів, накопиченій амортизації, незавершених капітальних інвестиціях, запасах, дебіторській заборгованості та грошових коштах. Аналіз цих показників дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства та його здатність до ефективного управління активами.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ (актив) ТОВ, 2020-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки				2023 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	
Первісна вартість	x	x	x	5,5	x
Накопичена амортизація	x	x	x	5,5	x
Незавершені капітальні інвестиції	931	3551	3616,3	2023,9	217,4
Основні засоби:	5218	4705,6	4202,1	14226,2	272,6
первісна вартість	6366	6374,1	6374	17278,7	271,4
знос	1147	1668,5	2171,9	3052,5	266,1
Усього за розділом I	6150	8256,6	7818,4	16250,1	264,2
Оборотні активи Запаси	5765	9097,9	10123,1	21350,7	в 3,7 р. б.
у тому числі готова продукція	5403	8005,1	7339,5	12373,4	229,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	13965	7959,1	4221,8	13785	98,7
Гроші та їх еквіваленти	x	x	10220,2	2916,6	x
Усього за розділом II	19730	17057	24565,1	38052,3	192,9
Баланс	25880	25313,6	32383,5	54302,4	209,8

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ

У 2023 р. первісна вартість основних засобів збільшилася до 17278,7 тис. грн, що є зростанням на в 2,7 рази порівняно з 2020 р.

(6366,0 тис. грн). Це вказує на значні інвестиції в нові активи. Накопичена амортизація також зросла в 2,7 рази, досягнувши 3052,5 тис. грн в 2023 р. порівняно з 1147,0 тис. грн у 2020 р.

Незавершені капітальні інвестиції у 2023 р. вони склали 2023,9 тис. грн, що є збільшенням в 2,1 рази порівняно з 2020 р. (931,0 тис. грн). Це свідчить про активне здійснення інвестиційних проєктів, які ще не були завершені. Зросли запаси в 3,7 рази, досягнувши 21350,7 тис. грн у 2023 р. порівняно з 5765,0 тис. грн у 2020 р. Це вказує на суттєве збільшення запасів, що може свідчити про підвищення виробничих потужностей чи очікування зростання попиту. Готова продукція зросла в 2,3 рази, досягнувши 12373,4 тис. грн в 2023 р., порівняно з 5403,0 тис. грн у 2020 р. Дебіторська заборгованість зменшилась на 1,3 % (з 13965,0 тис. грн у 2020 р. до 13785,0 тис. грн у 2023 р.), що свідчить про стабілізацію боргових зобов'язань і покращення управління фінансами.

Загальний баланс ТОВ зріс в 2,1 рази, досягнувши 54302,4 тис. грн в 2023 р. порівняно з 25880,0 тис. грн у 2020 р. Це є відображенням активного зростання як довгострокових, так і оборотних активів підприємства. У підсумку, всі основні показники демонструють значне зростання, що вказує на стабільне фінансове становище підприємства і активне використання інвестиційних ресурсів для розширення та модернізації виробничих потужностей.

Табл. 2.2 відображає фінансові показники пасивів ТОВ за період з 2020 р. по 2023 р. Вона включає дані щодо власного капіталу, нерозподіленого прибутку, короткострокових кредитів, поточних зобов'язань та інших фінансових зобов'язань компанії. Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансову стабільність підприємства, ефективність управління пасивами та здатність компанії до фінансування своєї діяльності в умовах змін.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишався на рівні 1,5 тис. грн у 2023 році, що є зростанням на 50,0 % порівняно з 2020 р. (1,0 тис. грн). Це вказує на стабільність і наявність власних джерел фінансування, але без

значних змін у структурі капіталу. Нерозподілений прибуток зріс в 5,6 разів з 3053,0 тис. грн у 2020 р. до 17172,6 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про значний приріст фінансових результатів, що може бути результатом успішної діяльності та прибутковості компанії за цей період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності (пасив) ТОВ, 2020-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки				2023 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	
Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0	1,5	1,5	150,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3053,0	4604,4	10832,3	17172,6	в 5,6 р. б.
Усього за розділом I	3054,0	4605,4	10833,8	17174,1	в 5,6 р. б.
Короткострокові кредити банків	3922,0	3701,7	2095,4	19423,4	в 5,0 р. б.
товари, роботи, послуги	9894,0	10516,1	12715,1	5305,3	53,6
розрахунками зі страхування	50,0	63,4	141,6	122,7	245,4
розрахунками з оплати праці	214,0	299,3	242,2	287,7	134,4
Інші поточні зобов'язання	8744,0	6127,7	6355,4	11989,2	137,1
Усього за розділом III	22826,0	20708,2	21549,7	37128,3	162,7

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ

У 2023 році короткострокові кредити зросли в 5 разів, досягнувши 19423,4 тис. грн, порівняно з 3922,0 тис. грн у 2020 р. Це свідчить про значне збільшення боргових зобов'язань, що може вказувати на необхідність фінансування через кредити для покриття поточних потреб або інвестицій.

Розрахунки за товари, роботи, послуги зменшилися на 46,4 %, досягнувши 5305,3 тис. грн в 2023 р. Це вказує на зниження обсягу зобов'язань перед постачальниками або покращення управління боргами. Розрахунки зі страхування зросли на 145,4 %, досягнувши 122,7 тис. грн у 2023 р. Це може бути пов'язано з підвищенням витрат на страхування.

Розрахунки з оплати праці зросли на 34,4 %, досягнувши 287,7 тис. грн у 2023 р., що свідчить про підвищення витрат на заробітну плату. Загальна сума інших поточних зобов'язань збільшилася на 37,1 %, досягнувши 11989,2 тис. грн у 2023 р., що може вказувати на зростання короткострокових зобов'язань підприємства.

Загальна сума пасивів підприємства за період зросла на 62,7 %, досягнувши 37128,3 тис. грн у 2023 р., порівняно з 22826,0 тис. грн у 2020 р. Це свідчить про суттєве збільшення зобов'язань, зокрема завдяки зростанню короткострокових кредитів та інших поточних зобов'язань.

У цілому, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання власних доходів і значне збільшення зобов'язань, що вказує на активне фінансування своєї діяльності та можливі інвестиційні потреби.

ТОВ має тенденції до постійного розвитку, про що свідчать дані фінансової звітності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результативність діяльності ТОВ, 2020-2023 рр. та 1 квартал 2024 р.

Показник	Роки					2023 р. до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024 р. (I квартал)	відношення, %	відхилення, (+, -)
Дохід без ПДВ, тис. грн	175224	163001,6	136729,2	248256,4	277852,9	141,7	73032,4
у т. ч. від тендерів, тис. грн	11521	19906,3	11465,3	59087,5	38197,2	512,9	47566,5
Питома вага тендерів у доході, %	10,2	14,6	4,6	21,1	13,7	206,9	10,9
Чистий прибуток, тис. грн	61	700,4	1994,2	5665	21512,8	в 92,9 р. б.	5604,0
Активи, тис. грн	25880	25313,6	32383,5	54302,4	54302,4	209,8	28422,4
Кількість працівників, осіб	50	50	50	58	69	116,0	8

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ

У ТОВ працювало у 2023 р. 58 осіб. На підприємстві станом на 04.06.2024 р. працювало вже 72 працівники, які забезпечені своєчасною виплатою заробітної плати. Організаційна структура підприємства складається з директора, бухгалтерії, відділу збуту та виробничих підрозділів (забійний цех,

холодильний цех, цеху із виробництва консервованої продукції та складу готової продукції). Забійний цех ВРХ та свиней використовується з потужністю 355 ВРХ та 918 свиней (дані за березень 2024 р.) або 87,1 тони свинина та 151,5 тони яловичина (дані за травень 2024 р.). Цех з виробництва консервованої продукції включає наступні підрозділи: відділ обвалки, відділ подрібнення сировини, відділ ін'єктування, відділ масажування, відділ накладки та закупорки, відділ стерилізації, склад спецій, відділ етикерування та маркування, склад готової продукції.

За I квартал 2024 р. ТОВ сплачено до Державного бюджету України 3872309 грн податку на прибуток приватних підприємств, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування 478125,3 грн, податку на доходи фізичних осіб – 420985,4 грн. Здатність підприємства працювати та сплачувати податки в умовах війни забезпечує надійну підтримку економіки України, що вкрай важливо для перемоги. За I квартал 2024 р. із загальної суми отриманого доходу в розмірі 277852,9 тис. грн без ПДВ 92,3 % зайняв продаж продукції оборонно-промислового комплексу України. Згідно даних Державного оператора тилу має статус постачальника харчування для Збройних сил України у Вінницькій та Харківській областях.

Аналіз ефективності діяльності підприємства є ключовим елементом для оцінки його фінансової стабільності, конкурентоспроможності та перспектив розвитку.

Табл. 2.4 відображає динаміку основних фінансових показників ТОВ за період 2020-2023 рр., включаючи собівартість реалізованої продукції, операційні витрати, доходи, витрати та чистий прибуток. Особлива увага приділяється показникам рентабельності та фінансового результату, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами підприємства та його здатність генерувати прибуток у мінливих економічних умовах. Дані табл. 2.4 ілюструють, як зміни зовнішнього середовища, зокрема макроекономічні фактори, та внутрішні управлінські рішення вплинули на ключові фінансові показники. Підвищення собівартості реалізованої продукції та інших витрат у

поєднанні з зростанням доходів вказують на адаптацію підприємства до нових умов ринку, зберігаючи тенденцію до покращення фінансових результатів.

Таблиця 2.4

Ефективність діяльності ТОВ, 2020-2023 рр.

Показники	Роки				2023 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	172628,0	160688,0	132569,7	239418,5	138,7
Інші операційні витрати, тис. грн	2534,0	1613,2	2165,3	3172,9	125,2
Разом доходи, тис. грн	175224,0	163001,6	136729,2	248256,4	141,7
Разом витрати, тис. грн	175162,0	162301,2	134735,0	242591,4	138,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	61,0	700,4	1994,2	5665,0	в 92,9 р. б.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	61,0	700,4	1994,2	5665,0	в 92,9 р. б.
у т. ч. на 1 особу, грн	1220,0	14008,0	39884,0	97672,4	в 80,0 р. б.
Рівень рентабельності продаж, %	0,1	0,4	1,5	2,4	x

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ

Аналіз ефективності діяльності ТОВ у 2020-2023 роках демонструє суттєве покращення фінансових показників, що свідчить про стабільний розвиток підприємства: доходи підприємства зросли з 175224,0 тис. грн у 2020 р. до 248256,4 тис. грн у 2023 р., що відповідає приросту на 41,7 %. Одночасно витрати збільшилися на 38,5 % – з 175162,0 тис. грн до 242591,4 тис. грн. Це свідчить про ефективне управління витратами, оскільки зростання доходів перевищило темпи збільшення витрат.

Собівартість реалізованої продукції, яка є основною складовою витрат, зросла з 172628,0 тис. грн у 2020 р. до 239418,5 тис. грн у 2023 р. (на 38,7 %). Це вказує на інтенсивну господарську діяльність та збільшення обсягів реалізації продукції. Значне зростання чистого прибутку є найбільш яскравим показником ефективності діяльності. У 2020 р. цей показник становив лише 61,0 тис. грн, тоді як у 2023 р. він досягнув 5665,0 тис. грн, що перевищує базове значення в 92,9 рази. Це свідчить про значне покращення рентабельності підприємства.

Рентабельність продажів зросла з 0,1 % у 2020 р. до 2,4% у 2023 р., демонструючи зростання операційної ефективності. Збільшення прибутку на одну особу з 1220,0 грн у 2020 р. до 97672,4 грн у 2023 р. (у 80 разів) свідчить про підвищення продуктивності праці персоналу.

Отже, підприємство досягло значних успіхів у підвищенні фінансової стабільності та ефективності своєї діяльності. Основними факторами успіху є зростання доходів, оптимізація витрат та покращення управління, що дозволило суттєво збільшити прибуток і підвищити рівень рентабельності. ТОВ має:

експлуатаційний дозвіл № 10 від 21 липня 2014 р. для проведення діяльності потужності з переробки необроблених продуктів тваринного походження;

експлуатаційний дозвіл для потужностей (об'єктів) з виробництва, переробки або реалізації харчових продуктів № 42730/02/1 від 15.01.2015 р.;

сертифікати на систему управління щодо протидії корупції стосовно виробництва продукції від 22 квітня 2024 р. та відповідає вимогам ДСТУ ISO 37001:2018 (ISO 37001:2018, IDT) та ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use;

сертифікат «Халяль». На запити клієнтів виробляється продукція, дотримуючись законів Ісламу, що підтверджує якість продукції та довіру споживачів;

акредитацію для співробітництва щодо поставок м'яса та м'ясопродуктів до: Азербайджану, Грузії, В'єтнаму, Іраку, ОАЕ, Кувейту, Бурунді, Оману, Бахрейну, Узбекистану, Туркменістану, Таджикистану;

подяку від благодійного фонду «Тільки вперед» за участь у гуманітарному проєкті «Спільна перемога», свідому громадянську позицію підприємства, високий рівень патріотизму (2022 р.);

подяку від люблячого серця БО «Проффіконтроль України» та подяку за внесок у забезпеченні гуманітарною допомогою людей (2022 р.).

Під час воєнного стану м'ясокомбінат продовжував свою діяльність, забезпечуючи населення та військових якісною продукцією, адаптуючись до

складних умов, зокрема перерозподілу логістики та роботи в умовах обмежених ресурсів. У цілому ТОВ працює ефективно.

2.2. Ефективність стратегії підприємницької діяльності ТОВ

ТОВ працює на ринку 13 років, з них більше 10 років функціонує цех з виробництва консервованої продукції. Переваги роботи підприємства: забезпечує стабільні поставки, є надійним партнером, завжди знаходять підхід й спільну мову з клієнтами, постійно приймає участь у тендерних закупівлях, результатом чого є збільшення щорічного обсягу виручки в 2 рази (див. табл. 2.3).

Стратегічне управління ТОВ спрямоване на досягнення довгострокових цілей шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів і адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Основою стратегії є забезпечення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту та впровадження інновацій у виробництві. Стратегічне управління здійснює директор та головні спеціалісти. Основні елементами стратегічного управління ТОВ наведені на рис. 2.1.

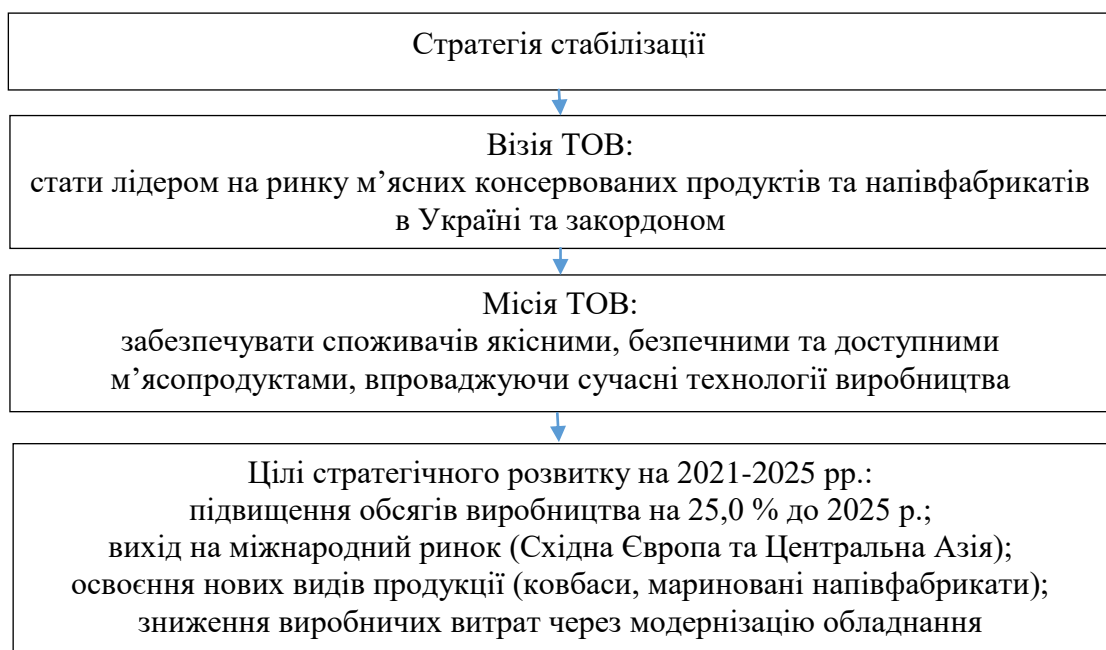


Рис. 2.1. Елементи стратегічного управління ТОВ, 2021-2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даним ТОВ

Отже, в 2021-2025 рр. в ТОВ застосовувалася стратегія стабілізації.

В умовах воєнного стану питання ефективності підприємницької діяльності м'ясокомбінату та обґрунтування стратегії його розвитку набуває критичного значення. Бойові дії суттєво впливають на всі аспекти функціонування підприємства, зокрема, на логістику, забезпечення сировиною, збереження персоналу, фінансову стабільність та ринкові позиції.

В умовах воєнного стану ТОВ має стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, особливо для населення у регіонах, які постраждали від воєнних дій. Ефективність їх діяльності безпосередньо впливає на доступність основних продуктів харчування, а також на стабільність цін на м'ясну продукцію.

У період воєнного стану була розроблена антикризова стратегія, яка враховує: перебої з постачанням – забезпечення безперервності постачання сировини та матеріалів; захист персоналу – створення безпечних умов праці та підтримка робітників; адаптацію логістики – пошук альтернативних шляхів доставки продукції; диверсифікація ринків збуту – забезпечення продажів навіть у змінених умовах; оптимізація витрат – мінімізація втрат, підвищення ефективності ресурсів.

Крім того, м'ясокомбінати можуть стати частиною гуманітарних програм, спрямованих на забезпечення продуктами харчування населення та військових. Це посилює їхню соціальну значущість та зміцнює довіру споживачів до вітчизняних виробників. Отже, дослідження ефективності та стратегічного розвитку м'ясокомбінатів у воєнний час є важливим як для забезпечення економічної стабільності підприємств, так і для задоволення базових потреб населення в кризових умовах.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для розробки стратегії ТОВ, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості для зростання та врахувати потенційні загрози, що забезпечує

обґрунтованість прийняття стратегічних рішень.

SWOT-аналіз ТОВ наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ, 2020-2023 рр.

Сильні сторони	Можливості
<p>Власний переробний комплекс загальною площею 2294,4 м². Наявність у власності повного спектру обладнання, необхідного для виготовлення продукції. Виробництво якісної продукції. Багаторічний досвід роботи м'ясопереробного підприємства в сфері м'ясних консервованих виробів. Широкий асортимент продукції. Висококваліфіковані працівники. Наявність генераторів у випадку відключень світла. Наявність стабільних клієнтів</p>	<p>Можливості щодо розширення виробничого процесу (облаштувати цех по виробництву маринованих напівфабрикатів та ковбасний цех), оновити обладнання, освоїти новітні смарт-технології виробництва ковбасних виробів, виготовлення нових видів продукції (маринованих м'ясних напівфабрикатів, виготовлення ковбасних виробів – ковбаси та шинки). Розширення асортименту. Створення нових робочих місць. Встановлення сонячних батарей. Вихід на нові ринки збуту. Освоєння новітніх технологій</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Наявне обладнання для виробництва консервованих м'ясних продуктів (фаршеві й шинкові консерви) є застарілим. Відсутні потужності в достатній кількості для виробництва маринованих м'ясних напівфабрикатів. Висока залежність від енергоносіїв. Обмежені ресурси для модернізації</p>	<p>Ведення бойових дій на території України. Зростання конкуренції. Економічна нестабільність</p>

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ

Отже, стратегічними перевагами ТОВ є:

забезпечують оборонно-промисловий комплекс України продуктами харчування, важливі стратегічні підприємства (зазначені вище), соціальну сферу (у т. ч. благодійна діяльність);

застосовується міжнародна система менеджменту якості. Мають сертифікат на систему управління якістю, зареєстрований у Реєстрі 15 червня 2021 р. № UA.CУЯ.252-1, яким посвідчується, що система управління якістю стосовно виробництва: м'яса законсервованого та м'ясних продуктів, м'яса великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз, коней та інших тварин родини конячих, свіже чи охолоджене; м'яса замороженого та заморожених харчових

субпродуктів; м'яса та харчових субпродуктів згідно з чинними в Україні нормативними документами відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю. Вимоги». Це дозволяє забезпечити надійну якість продукції, що виробляється;

широкий асортимент продукції;

значний досвід роботи у м'ясопереробній промисловості та сучасні можливості виробництва, що дозволяє ефективно впроваджувати і практикувати індивідуальний підхід в роботі із замовниками;

виготовлення якісної продукції в максимально стислі терміни;

забезпечення стабільних поставок;

наявність всіх необхідних сертифікатів та дозволів;

виготовляють продукцію за ТУ:

ТУ У 10.1-41995069-006:2021 напівфабрикати з м'яса, з м'яса птиці кролів, нутрії, їх субпродуктів, сала (2021 р.); ТУ У 15.8-20611875.14-2002 напівфабрикати кулінарні м'ясні та субпродуктові з харчовими композиціями фірми «Van Hees» (Німеччина) (2023 р.); Зміна № 5 До технологічної інструкції по виробництву напівфабрикатів кулінарних м'ясних та субпродуктових з харчовими композиціями фірми «Van Hees» (Німеччина) ТІ ТУ У 15.8-20611875.14-2002 (2023 р.).

ТУ У 10.1-41995069-007:2022 консерви м'ясні, з м'яса птиці, м'ясо-рослинні з харчовими композиціями (2022 р.).

Основна спеціалізація підприємства – виробництво консервованих м'ясних продуктів та маринованих напівфабрикатів.

Асортимент продукції включає:

Фаршеві консерви: яловичина туристична, свинина домашня;

Шинкові консерви: шинка «Українська», шинка «Столична»;

Мариновані напівфабрикати: шашлик, гуляш, стейки з яловичини та свинини.

Для виробництва консервів м'ясних в ТОВ використовується наступне обладнання: м'ясорізка – 1 шт. (для подрібнення шматочків вагою 60-120 г);

вовчок (для подрібнення жиру через решітку 3-5 мм); масажери – 2 шт. (для видалення повітря, посолу м'яса); ін'єктор – 1 шт. (введення розсолу в м'ясо); фаршмішалки – 2 шт. (для рівномірного перемішування спецій); ваги – 20 шт. (нормування закладки в банку м'яса та жиру); закатки – 4 шт. (закупорка банок); тельфер – 5 шт. (відвантаження закупорених банок в корзині до автоклаву); автоклави – 9 шт. (для стерилізації консервів); кара – 1 шт. (переведення готової продукції на етикетування); етикетувальна машинка – 2 шт. (наклеювання етикеток); маркери – 2 шт. (нанесення дати на ж/б банку); ліфт для піднімання напівтуш – 1 шт.; ліфт для спускання напівфабрикатів – 1 шт.; ліфт для виробництва консервів дозатор – 1 шт.; рокла – 4 шт.

У виробництві м'ясних маринованих напівфабрикатів, фаршевих та шинкових м'ясних консервів, шинкових та інших виробів засолювання (маринування) м'ясної сировини є обов'язковою і принциповою технологічною операцією, що багато у чому визначає якість й собівартість продукції. Технологічне соління м'ясної сировини – це складна сукупність різноманітних за своєю природою процесів: перетворення білкових та інших речовин, масообміну, зміни вологоутримувальної здатності м'яса, зміни його мікроструктури.

Для виготовлення фаршевих м'ясних консервів (яловичина туристична, свинина домашня), шинкових м'ясних консервів (шинка «Українська», шинка «Столична») згідно розроблених ТУ підприємства обов'язковим технологічним процесом є засолювання м'яса розсолом (ін'єктування м'яса). Це сприяє покращенню органоліптичних якостей м'яса (текстури і смаку), зниженню варіативності якості м'яса (однорідність продукту) та забезпечує стійкий колір продукту. Метою мокрого способу соління м'яса, призначеного для виробництва виробів із соленого м'яса, є введення в нього засолювальних речовин – розсолу (для м'ясних консервів (фаршевих та шинкових), який включає суміш стабілізуючу: згущувач E407a, стабілізатор E451, антиоксидант E316, глюкозу, підсилювач смаку та аромату E621, аромати (зокрема диму), сіль кухонну. Концентрація розсолу залежить від виду та сорту м'яса,

тривалості соління, температури, характеру наступного оброблення солених м'ясних продуктів, режиму зберігання готових виробів.

Замовниками ТОВ щодо м'ясних та м'ясо-рослинних консервів, м'яса, субпродуктів, м'ясопродуктів (напівфабрикатів), сала є:

згідно даних Державного оператора тилу ТОВ має статус постачальника харчування для Збройних сил України у Вінницькій та Харківській областях. Зокрема, заключено договори з Державним підприємством Міністерства оборони України «Державний оператор тилу», Національною гвардією України, госпіталями, ДПСУ, державними центрами реабілітації,

заклучено договори з ПрАТ «УКРНАФТА», АТ «Українська залізниця» Департаментом соціальної політики виконкому Криворізької міської Ради, Комунальною установою Миколаївський зоопарк та ін.

дистриб'юторами продукції є продуктові мережі: «Метро», «Посад», «Рідне село», «Дефентум», «Алексіс», «Сто пудов».

дрібні оптові комерційні підприємства;

були поставки продукції в Узбекистан.

Продукція постачається по всій території України.

Ціни на м'ясопродукти формуються на основі середньо-ринкових.

Підприємство має інтернет магазин на prom.ua. Діють сезонні знижки постійним контрагентам. Реклама продукції – це презентери, які ТОВ надсилає потенційним покупцям.

Доставка готової продукції до покупця здійснюється власним транспортом. Маємо у власності вантажні автомобілі:

Renault MIDLUM 220.12, спеціалізований вантажний фургон-рефрижератор VF644ACA000015351, реєстраційний номер BM3792BK;

Renault MIDLINER M2030TI, спеціалізований вантажний фургон-рефрижератор VF640ACJ000000259, реєстраційний номер BM3916BI;

Mercedes-benz SPRINTER 519 WDB9061531N651581, реєстраційний номер BK0052CB;

DAF, XLRAE75PCOE569009, реєстраційний номер BM0414EB.

У разі необхідності додатково укладають договори транспортного перевезення.

Основними конкурентами ТОВ є ТОВ «Вербена» (м. Нововолинськ Волинська обл.), ТОВ «Бізнес міт» (м. Київ). Це підприємства м'ясної галузі, що займаються виробництвом м'ясопродукції, є конкурентами по ціновій політиці у боротьбі за тендери та ринки збуту.

Основним мотивом, за яким купують продукцію споживачі, згідно договорів із ТОВ є широкий асортимент продукції ціна та якість й індивідуальний підхід до замовлень.

Висока стійкість м'ясних консервованих продуктів під час зберігання, компактність продукції дають змогу створювати державні резерви продуктів харчування та забезпечувати ними населення у будь-яких форс-мажорних обставинах.

В умовах прискорення інтенсивності життя людей на приготування їжі у домашніх умовах людина витрачає набагато менше часу ніж у минулому сторіччі. Аналіз обсягу виробництва маринованих напівфабрикатів, говорить про зміщення об'ємів продажу в асортиментних групах в сторону виробництва м'ясних та м'ясо-рослинних напівфабрикатів. Тенденція активного розвитку споживання охолоджених та заморожених маринованих м'ясних напівфабрикатів спостерігається протягом останніх років не лише в Україні, а й у світі.

В цілому унікальними стратегічними конкурентними перевагами ТОВ є: широкий асортимент, виготовляє якісну продукцію у максимально стислі терміни. За рахунок цього має значні переваги над конкурентами. Із кожним роком збільшується власна база замовників. Виробництво консервів м'ясних та напівфабрикатів за ТУ гарантує якість продукту і дотримання класичних рецептур.

Контроль за виконанням технології здійснюється на усіх стадіях виробництва. Вся вироблена продукція проходить ретельний контроль в акредитованих органами державного нагляду лабораторіях. Весь асортимент

консервів представлений торговою маркою «Етнічні м'ясники».

Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ, 2020 р., 2023 р.

Показник	До впровадження стратегії (2020 р.)	Після впровадження стратегії стабілізації (2023 р.)	Зміна, %
Дохід, тис. грн	175224,0	248256,4	+41,7%
Чистий прибуток, тис. грн	61,0	5665,0	В 92,9 рази
Рентабельність продаж, %	0,0	2,4	Покращення
Продуктивність праці (прибуток на 1 особу, грн)	1220,0	97672,4	В 80 разів
Асортимент продукції, найменувань	10	20	+100%
Експорт продукції	Відсутній	Поставки в Узбекистан	Розширення ринку
Час виконання замовлень, днів	5-7	3-5	-28,5%

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ

Отже, зростання доходів і прибутку свідчить про успішну реалізацію стратегії на основі інноваційних рішень і розширення асортименту. Покращення рентабельності продажів демонструє підвищення ефективності управління витратами. Збільшення асортименту на 100,0 % дозволяє задовольняти ширші потреби клієнтів і виходити на нові ринки. Впровадження нових технологій забезпечило оптимізацію виробничих процесів і скорочення часу виконання замовлень.

Стратегічне управління є необхідною умовою для успішного розвитку ТОВ у конкурентному середовищі. Воно дозволяє ефективно адаптуватися до змін на ринку, виявляти перспективні можливості для зростання та своєчасно реагувати на загрози. Завдяки стратегічному підходу підприємство може оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати інновації, розширювати асортимент продукції та освоювати нові ринки. Крім того, стратегічне управління сприяє підвищенню рентабельності, забезпеченню фінансової

стабільності та зміцненню позицій на внутрішньому і міжнародному ринках. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Висновки до розділу 2

Оцінка ефективності стратегії підприємницької діяльності ТОВ дала можливість сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що стратегія підприємницької діяльності ТОВ виявилася ефективною, зважаючи на стабільне зростання ключових фінансових показників та адаптацію до складних економічних умов. Фінансові результати. З 2020 по 2023 рік доходи підприємства збільшилися на 41,7 %, досягнувши 248256,4 тис. грн у 2023 р. Чистий прибуток зріс в 92,9 рази, до 5665 тис. грн, що свідчить про значну ефективність стратегії адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Рентабельність продажів зросла з 0,1 % до 2,4 %, що вказує на успішне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Крім того, підприємство удвічі збільшило асортимент продукції, що дозволяє задовольняти більший спектр потреб клієнтів та виходити на нові ринки, включаючи експорт до Узбекистану.

2. Досліджено, що згідно реалізації цілей ТОВ та впровадження нових технологій виробництва, час виконання замовлень скоротився на 28,5 %, що покращило якість продукції та оперативність обслуговування клієнтів. Розширення ринків збуту, а також модернізація обладнання сприяли зміцненню конкурентних переваг підприємства.

3. Визначено, що ТОВ має стратегічний вплив на економічну стабільність і продовольчу безпеку. В умовах війни компанія активно підтримує продовольчу безпеку України, постачаючи м'ясні продукти для ЗСУ. Це є важливим елементом соціальної відповідальності та економічної стабільності підприємства.

Загалом, стратегія стабілізації ТОВ дозволила підприємству забезпечити стійкий фінансовий розвиток, зростання продуктивності та розширення ринків збуту, що забезпечує його стійкість навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1. Обґрунтування шляхів реалізації стратегії розвитку підприємницької діяльності ТОВ

Підприємство регулярно проводить моніторинг ринкових трендів і вивчає попит на свою продукцію. Збільшення споживання маринованих напівфабрикатів і м'ясних консервів як в Україні, так і в світі, є основою для адаптації виробництва до нових потреб споживачів.

ТОВ має значний потенціал для розвитку завдяки сильним внутрішнім ресурсам і грамотному стратегічному управлінню. Запропонована стратегія дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва, освоїти нові ринки, підвищити конкурентоспроможність продукції та зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Планується реалізація продукції виробництва як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку за допомогою пропозиції своєї продукції діючим клієнтам та перемовин із новими потенціальними замовниками.

Отже у 2025-2029 рр. пропонуємо застосовувати стратегію розвитку. Її стратегічними напрямками будуть:

диверсифікація продукції: розширення виробництва маринованих напівфабрикатів та ковбас; розробка нових видів консервованих продуктів із сучасними смаками;

інновації: впровадження смарт-технологій для контролю якості та оптимізації виробничих процесів;

модернізація виробничих потужностей: закупівля нового обладнання для консервів і ковбасних виробів.;

розширення ринків збуту: вихід на нові сегменти міжнародного ринку (Східна Європа, Центральна Азія).

Стратегічні проекти ТОВ наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні проекти ТОВ, 2025-2029 рр.

Проект	Очікувані результати	Бюджет, млн грн	Термін виконання, рік
Модернізація цеху консервів	Зростання обсягів виробництва на 15%	16,0	2025
Відкриття ковбасного цеху	Освоєння нової продукції	8,0	2026
Підвищення кваліфікації працівників у майбутніх партнерів за кордоном	Підвищення продуктивності праці на 10,0 %	0,1	2026
Впровадження сонячних батарей	Зменшення енерговитрат на 30%	3,0	2027
Вихід на нові міжнародні ринки (Польща, Угорщина)	Збільшення обсягів експорту на 20%	2,5	2027

Джерело: пропозиції автора

Отже, у 2025 р. передбачається модернізація цеху консервів, що включає удосконалення технології маринування продуктів для виготовлення м'ясних консервованих продуктів та охолоджених і заморожених напівфабрикатів. Доцільно придбати інноваційну лінію по виробництву маринованих продуктів вартістю 16 млн грн в наступній комплектації:

станція приготування розсолу (маринаду) NOVICKI 4001,
ін'єктор AUVIPLUS 130/6000,
фільтр FR-30R,
масажер DRYBINDER.

Додатково будуть створені нові робочі місця – буде працевлаштовано 25 осіб (посади: вантажник – 5 осіб, укладальник продуктів консервування – 10 осіб, комплектувальник – 8 осіб, комірник – 2 особи).

Збільшиться обсяг поставки м'ясних маринованих напівфабрикатів і консервів (фаршевих та шинкових) на 55,0 % в кінці третього року виробництва.

Наведемо переваги придбання комплексного інноваційного обладнання для маринування:

Технологічні переваги станції приготування розсолу (маринаду) NOVICKI 4001:

система приготування розсолу (маринаду) NOVICKI 4001 дає можливість швидко ефективно виготовляти будь-які типи розсолів чи маринадів і ефективно контролювати за допомогою сенсорного дисплею. Його енергономічна система загрузки інгредієнтів за допомогою воронки із системою вентурі, що працює за принципом всмоктування, і насосу рециркуляції великого об'єму розсолу (маринаду) забезпечують створення сильної турбуленції в рідині, яка створює умови для швидкого розчину продуктів;

максимально простий для миття і дезінфекції;

сенсорний дисплей з контролем температури, часу змішування і лічильник літрів води для приготування розсолу (маринаду), з контролем, в графічній формі за просуванням розсолу (маринаду), і від баків до ін'єктора і вбудованої допомогою по обслуговуванню.

Технологічні переваги системи засолювання (маринування) ефектом спрею за допомогою ін'єктора Auvipus 130/6000:

точне і надійне обладнання;

велика потужність і продуктивність обладнання;

кращий розподіл розсолу (маринаду) «ефект розпилення» (отвори 0,6 мм). Дозволяє ін'єкувати в м'ясо всі види розсолів і маринадів, досягаючи ефективного розподілу розсолу (маринаду), без «мертвих зон», мінімального витікання розсолу чи маринаду (витікання зменшується на 10 %) і зберігання м'язової текстури і морфології;

голки з «ефектом пам'яті»: повертаються у вихідне положення.

Спеціальний сплав, міцний та твердий матеріал, але гнучкий. Діаметр 2,5 мм, щоб уникнути слідів на м'ясі;

точне дозування = поштучна регулярність. Оптимальна точність відсотка ін'єктування досягається на основі сучасного дизайну нової ініціюючої головки. Повне використання розсолу (маринаду);

повне керування 4.0 за допомогою Automata та сенсорного екрану: модуль для отримання і відображення даних, що отримані безпосередньо з машини. Підключення: запис даних. Автоматичні програми налаштовуються для будь-яких типів продуктів. Дозволяє легко інтерпретувати дані процесу за допомогою виробничого журналу, аварійних сигналів і даних, що відображаються в реальному часі;

універсальність. Вибіркове відкриття голок при контакті, примушення при підйомі чи опусканні головки, чи примушення в обох напрямках. Контрольовані параметри: швидкість стрічки (цикли/хв: від 15 до 60, швидкість стрічки: 110 у 220); подача розсолу або маринаду (система упорскування: при русі вниз; при підйомі; обидва одночасно; за контактом); вид ін'єкції; цикли ін'єктуючої головки (автоматичний контроль висоти проходу м'яса);

датчик подачі м'яса включає: автоматичне регулювання висоти упорскування та відсікаючої пластини; автоматичний режим «очікування» (цикли напору та зниження продуктивність насоса розсолу (маринаду) для зменшення рециркуляції розсолу (маринаду), коли немає м'яса для ін'єкцій);

підходить для будь-якого виду м'яса, з кістками або без кісток;

має аксесуари для миття та перевірки голок. Головка нового дизайну, що дозволяє проводити операції по заміні голок швидше;

автоматичне фільтрування розсолу (маринаду);

максимальна легкість монтажу (демонтажу), миття та дезінфекції. Новий дизайн стрічки для транспортування скорочує демонтаж і дезінфекцію;

оптимізований санітарний дизайн, що дає можливість простого доступу до всіх компонентів для візуалізації контролю, включаючи камери ін'єктування;

новий software зі зрозумілим, дружлюбним інтерфейсом та великими

можливостями регулювання;

система контролю одного охолодженого пристрою з дисплею;

технологічна простота комплектуючих з мінімум обслуговування.

Технологічні переваги фільтра FR-30R:

автоматичний самоочисний фільтр FR-30R адаптується до ін'єктора, спеціально розроблений для фільтрації розсолів і маринадів з низькою чи середньою в'язкістю та для зменшення розходу розсолу (маринаду);

невелика кількість розсолу (маринаду), що потребується для роботи, і автоматичний контроль рівня дозволяють максимально використовувати розсіл;

ящик для збору кусочків м'яса, що попадають із ін'єктора, для їх подальшого використання;

повністю демонтуються для обслуговування, миття та дезінфекції.

Технологічні переваги використання масажера DRYBINDER (установка для безперервного дренажу маринуваних продуктів):

безперервний дренаж в лінії;

збільшується термін придатності маринуваних напівфабрикатів та покращується зовнішній вигляд м'яса;

значне покращення якості маринуваних м'ясних продуктів після пакування. Пакування м'яса відбувається одразу після дренажу, адже дослідженнями доведено, що найбільше витікання ін'єктованого в м'язові волокна розсолу (маринаду) відбувається в перші 10 хв. й повністю зникає по завершенню 1 год. після ін'єктування;

може бути адаптований до будь-якої лінії маринування. Приєднується до виходу з ін'єктора. Швидкість обертання: 5-15 об/хв. Довжина 3 м. Регульований кут нахилу;

ексклюзивний дизайн барабана DRYBINDER і можливість автоматичного регулювання швидкості обертання, кута нахилу і різних налаштувань аксесуарів перетворює систему в ефективну установку дренажу маринаду з поверхні продуктів і, крім того, забезпечує високий рівень утримання ін'єктованого розчину, і відповідно більш сухого продукту зі збільшенням

терміну зберігання на 72 год. для охолодженого замороженого м'яса, що використовується для виробництва маринованих напівфабрикатів;

використання гідроімпульсного устаткування для масажування та насичення інгредієнтами м'ясної сировини зменшує тривалість процесу насичення. Використання циклічного способу створення надлишкового тиску передбачає збільшення глибини проникнення інгредієнтів і їх рівномірний розподіл у об'ємі м'ясної сировини. Це приведе до поліпшення якості кінцевого продукту і його смакових характеристик. Комбінація процесів вакуум-тиск-вакуум приводить до максимального видалення залишків повітря як із м'ясної сировини, так й з просочувального розсолу (маринаду), що подовжує термін придатності м'ясної продукції;

розсіл, що стік, збирається у піддон, що встановлений у нижній частині барабана, і може бути повторно використаним, направляючи його знову в фільтр за допомогою насосу.

Технологічні переваги роботи обладнання в цілому:

можливість безперервної роботи на лінії (робота у дві зміни);

скорочення часу виробничого процесу (на 30,0 %);

завдяки повністю автоматизованому комплексу можна контролювати кожен етап підготовки сировини, починаючи температурою і закачуючи вагою, при наявності відразу виявляти і усувати помилку в роботі;

повністю демонтуються для обслуговування, миття та дезінфекції.

Якісні переваги роботи обладнання в цілому:

кращі органолептичні характеристики м'яса після консервування;

рівномірний розподіл функціональних інгредієнтів розсолу (маринаду) в середині всіх м'язів. У момент дотику розсолу (маринаду) до поверхні продукту між ними виникає обмінна дифузія, що приводить до кращого перерозподілу солі, води і розчинних складових між продуктом та розсолом (маринадом). Спостерігається рівномірне додавання специфічних ароматизаторів;

ефективним фактором інтенсифікації процесу є зменшення шляху перенесення солі на 12 год.;

мінімальне витікання розсолу (маринаду). Стабілізуються компоненти розсолу (маринаду), що перешкоджають його витіканню з ін'єктованої сировини у процесі масування і термообробки;

рівень втрат білкових речовин м'яса знижується на 10-30,0 % за рахунок зменшення ступеня пошкодження структури тканин. Після соління продукт стає ніжніший, смачніший та краще засвоюється організмом;

зменшення на 10-20,0 % розслаблення м'язових волокон;

підвищення утримання природної вологи під час варіння фаршевих консерв на 30,0 %, що сприяє збільшенню соковитості м'яса (м'ясо стає ніжніше), зменшується ефект пересмажування м'яса (м'ясо не буде надмірно сухе та/або волокнисте);

дана установка виділяється своєю надійністю, продуктивністю, гігієнічним дизайном, неперевершеною гнучкістю у використанні для різних продуктів;

прискорене маринування. У порівнянні з сучасною пропонованою моделлю ін'єктора модель, що використовувалася на підприємстві не давала можливості просолюватися продукту глибоко всередині. У результаті розсол розподілявся нерівномірно. Потрібно багато часу і це не гарантувало якісний результат. У свою чергу, новий ін'єктор набагато краще і швидше справляється з поставленим завданням;

завдяки повністю автоматизованому комплексу можна контролювати етапи підготовки сировини. Є можливість вибрати оптимальний варіант для конкретної сировини. Крім того, в пристрої передбачена функція автоматичного самоочищення;

за один цикл запуску програми можна обробити спреї-машиною до 10000 кг м'яса для консервованих продуктів (фаршевих та шинкових) і напівфабрикатів.

Отже, основними перевагами застосування нового обладнання буде:

прискорене консервування;

збільшення терміну придатності маринованих напівфабрикатів;

поліпшення смакових якостей продукту (продукт ніжніший та соковитіший). Застосування автоматичних ін'єкторів у виробничих масштабах дає можливість застосування унікальних рецептур приготування продукції, отримання характерного смаку;

покращення показників якості (ніжний, смачний, соковитий і привабливий ззовні продукт).

Отже, стратегія розвитку підприємства дасть можливість підвищити результативність діяльності.

3.2. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ

Умови воєнного стану є складним викликом для підприємств усіх галузей економіки України, зокрема для м'ясопереробної промисловості. Обмежений доступ до сировини, збої у ланцюгах постачання, втрата частини внутрішнього ринку через міграційні процеси, підвищення витрат на енергоресурси та логістику – це лише частина проблем, з якими стикаються підприємства. Водночас, у цей період зростає важливість забезпечення продовольчої безпеки країни, що підвищує попит на високоякісну, доступну продукцію тривалого зберігання, зокрема консерви та м'ясні напівфабрикати.

Із 1 кварталу 2025 р. в ТОВ завдяки придбання нового обладнання за грантові кошти плануємо також виготовлення маринованих охолоджених і заморожених напівфабрикатів з яловичини та свинини. Комплекс обладнання, що включає спрей-машину для ін'єктування, дозволить ефективно вводити всередину продукту маринад – сіль, спеції та прянощі (наприклад, для шашлику – екстракт паприки, чебрецю, орегано, перцю білого, часнику).

ТОВ буде використовувати ін'єкцію для таких продуктів:

1. Фаршевих консервів (продукти вже виготовлялися на підприємстві):
 - яловичина туристична;
 - свинина домашня;
2. Шинкових консервів (продукти вже виготовлялися на підприємстві):
 - шинка «Українська»;
 - шинка «Столична».
3. Маринованих напівфабрикатів з яловичини та свинини (охолоджених та заморожених) (нові види продуктів на підприємстві):
 - шашлик;
 - гуляш;
 - стейки.

У табл. 3.2 наведено виробництво наявної та планової продукції, для якої застосовується технологічний процес ін'єктування.

Таблиця 3.2

**Виробництво наявної та планової продукції ТОВ, для якої
застосовується технологічний процес ін'єктування, 2023-2025 рр.**

Назва продукції	Роки		
	2023 р.	I квартал 2024 р.	2025 р. (після придбання обладнання)
Консерви фаршеві, шт.:			
яловичина туристична	+	+	+
свинина домашня	+	+	+
Шинкові консерви, шт.:			
шинка «Українська»	+	- ¹	+
шинка «Столична»	+	- ¹	+
Мариновані напівфабрикати (охолоджені та заморожені):			
з яловичини:	-	-	+
м'ясо для шашлику	-	-	+
гуляш	-	-	+
стейки	-	-	+
зі свинини:	-	-	+
м'ясо для шашлику	-	-	+
гуляш	-	-	+
стейки	-	-	+

Примітка: у I кварталі 2024 р. шинкові консерви не виготовляли у зв'язку зі значним зношенням обладнання, у 2023 р. виробництво було

Джерело: дослідження автора

Отже, з метою розширення виробництва підприємство планує продовжувати виробляти консервовані продукти та зайнятися виготовленням абсолютно нової для себе продукції – маринованих охолоджених та заморожених, запакованих у вакуумній упаковці, м'ясопродуктів.

ТОВ використовує малоінтенсивне, застаріле та низькопродуктивне обладнання для засолювання м'яса, зокрема:

система приготування розсолу: бак для приготування розсолу на 200 л,
ін'єктор (1980 р. виробництва),

масажер (ВМ-2000, 2021 р.) – 2 шт. Це вакуумний масаж впродовж деякого часу – розподіл за допомогою дифузії.

Види нових продуктів, що будуть виготовлятися у ТОВ (за умови придбання нового обладнання) наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Види нових продуктів, що будуть виготовлятися у ТОВ
із 1 кварталу 2025 р.**

Сировина	Мариновані напівфабрикати	Характеристика	Ціна продукту, грн/кг	
			охолоджений	заморожений
Яловичина				
Вирізка	М'ясо для шашлику	Шматочки м'яса масою 20-40 г	600,00	510,00
Частина лопатки і підлопаткової	Гуляш	Шматочки м'яса масою 20-40 г із вмістом жирової тканини не більше 10 % від маси порції	250,00	212,00
Лопатка, тазостегнова частина	Стейки	Вага не менше 300 г і товщина не більше 2,5 см	660,00	561,00
Свинина				
Тазостегнова частина, корейка, окіст, ошийок, лопаткова частина	М'ясо для шашлику	Шматочки м'яса масою 20-40 г із вмістом жирової тканини не більше 20 % від маси порції	400,00	340,00
Лопаткова і шийно-підлопаткова частини	Гуляш	Шматочки м'яса масою 10-20 г із вмістом жирової тканини не більше 20 % від маси порції	180,00	153,00
Ошийок	Стейки	Вага не менше 300 г і товщина не більше 2,5 см	350,00	297,00

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ

Недоліками маринування м'яса за допомогою даного обладнання є:
фізично застаріле, часто виходить з ладу та потребує постійного ремонту;
придатне лише для невеликих шматків м'яса;
нерівномірно розподіл розсолу у великих шматках м'яса;
складність для виробів із кістками;
немає можливості безперервної роботи в лінії;
нижча продуктивність обладнання в порівнянні з аналогічним сучасним.
ТОВ може більш раціонально організувати виробництво фаршевих і

шинкових м'ясних консервів, обладнати виробництво м'ясних маринованих напівфабрикатів застосовуючи нові технологічні прийоми та спеціальне комп'ютеризоване обладнання для поліпшення консистенції та структури готових продуктів завдяки скорочення часу приготування розсолу (на 1 год. на одну партію), приготування маринаду й проведення ін'єкції.

На сьогодні сучасним інтенсивним способом посолу, який забезпечує формування у сировини необхідної ніжності, смако-ароматичних характеристик, соковитості, сприяє скороченню тривалості посолу і запобігає мікробіологічному псуванню, є широко використовуваний в практиці виробництва делікатесних виробів та натуральних напівфабрикатів метод шприцювання (уприскування) розсолу (маринаду) вглиб м'язової тканини для просолу (маринування). Голкове ін'єктування дає можливість інтенсифікувати розподіл розсолу (маринаду) та дозрівання м'яса, підвищує його ніжність.

У світовій практиці м'ясопереробки щонайширше використовують спосіб інтенсифікації посолу м'ясної сировини шляхом його ін'єктування посолювальними розсолами (маринадами) за допомогою оснащених порожніми (гіподермічними) голками пристроїв, які називають ін'єкторами розсолу (маринаду) або посолювальними шприцами. Принцип їхньої дії полягає в тому, що сировину механічно проштрикують голками, і посолювальний розсіл нагнітається через їх центральні канали до отворів малого діаметра у вістрі та/або у периферії голки. Характерна для голкового ін'єктування висока швидкість дифузії посолювальних речовин до м'ясної сировини забезпечує належну інтенсифікацію процесу посолу.

Отже, в ТОВ систему маринування за допомогою абсорбції пропонуємо змінити на ін'єктування на основі ефекту розпилення. Плануємо придбати в українського постачальника нове інноваційне обладнання іспанського виробника METALQUIMIA, S.A.U., що має багаторічний (50 років) досвід та знання в секторі міжнародної м'ясної промисловості. Компанія є лідером у сфері виробництва обладнання (спрей-машин) для підготовки м'яса до переробки. Тільки вони випускають якісне обладнання подібного формату.

Численні новаторські і запатентовані рішення в конструкції, строгий контроль і неперевершена якість комплектуючих і збірки є неодмінними умовами розробки та виробництва обладнання, що підтримують його якість на незмінно високому рівні.

Запланована лінія по виробництву маринованих охолоджених та заморожених напівфабрикатів, фаршевих та шинкових м'ясних консервів включатиме наступну комплектацію:

станція приготування розсолу (маринаду) NOVICKI 4001;

ін'єктор AUVIPLUS130/6000;

фільтр FR-30R;

масажер DRYBINDER.

Пропонована системи маринування за допомогою ефекту розпилення має наступні переваги:

1. Підвищується якість продукції:

забезпечується рівномірний розподіл розсолу (маринаду) в сировину, що ін'єктується з відсутністю «мертвих зон»;

зберігається м'язова структура і текстура продукту. Рівень втрат білкових речовин м'яса знижується на 10-30,0 % за рахунок зменшення ступеня пошкодження структури тканин. Стабілізуються компоненти розсолу (маринаду), що перешкоджають його витіканню з ін'єктованої сировини у процесі масування і термообробки. Після соління продукт стає ніжніший, смачніший та краще засвоюється організмом;

покращується якість та зовнішній вигляд маринованих м'ясних продуктів після консервування (фаршеві та шинкові консерви);

збільшується термін зберігання маринованих охолоджених та заморожених м'ясних напівфабрикатів на 72 год;

інтенсифікація розподілу розсолу (маринаду) та якісне дозрівання м'яса підвищує його ніжність;

значне покращення якості маринованих м'ясних продуктів після пакування. Пакування м'яса відбувається одразу після дренажування, адже

дослідженнями доведено, що найбільше витікання ін'єктованого в м'язові волокна розсолу (маринаду) відбувається в перші 10 хв. й повністю зникає по завершенню 1 год. після ін'єктування.

2. Покращуються кількісні показники:

мінімізується витікання розсолу (зменшується витікання на 10,0 %);

збільшення обсягу виробництва продукції у 3 рази, або на 103,0 млн грн у 12 кварталі планового періоду до 1 кварталу планового періоду, що становить:

консерви – 404290 шт., (приріст складає 143458 шт. на суму 6,5 млн грн,

напівфабрикати мариновані охолоджені та заморожені – 706,8 т (приріст складає 253,3 т або 96,5 млн грн) (табл. 3.4);

Таблиця 3.4

**Обсяг продукції, що підлягає ін'єктуванню
в ТОВ, 2025-2027 рр.**

Вид продукції	1 квартал 2025 р. (1 плановий квартал)	1 квартал 2027 р. (12 плановий квартал)	1 квартал 2027 р. до 1 кварталу 2025 р.	
			відношення, %	відхилення, (+, -)
Консерви фаршеві та шинкові, шт.	260832	404290	155,0	143458
Мариновані охолоджені та заморожені напівфабрикати, кг	453456	706797	155,9	253341
Консерви фаршеві та шинкові, млн грн	11,81	18,31	155,0	6,50
Мариновані охолоджені та заморожені напівфабрикати, млн грн	173,96	270,48	155,5	96,52
Всього вироблено продукції, для якої застосовуватиметься нове обладнання, млн грн	185,78	288,79	310,48	103,01

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ

зниження собівартості продукції;

скорочується час виготовлення розсолу на 15 хв., ін'єктування м'яса на 2 год., час просолу м'яса на 12 год;

додаткові потужності для маринування напівфабрикатів (табл. 3.5);

Таблиця 3.5

**Середня планова потужність виробництва продукції, що по технології
проходить ін'єктування в ТОВ, 2025-2027 рр.**

Продукція	За рік, шт. або кг	За місяць, шт. або кг	У середньому за рік, т	У середньому за місяць, т
Консерви фаршеві та шинкові, шт.	1386757	115563	569	47
Мариновані охолоджені та заморожені напівфабрикати, кг	2412187,9	201015,7	2412	201
Всього вироблено продукції, для якої застосовуватиметься нове обладнання, грн	x	x	2981	248

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ

Підвищиться рівень ефективності діяльності підприємства, зокрема рентабельність виробництва продукції для якої буде застосовано комплексне обладнання підвищиться на 5,5 % (табл. 3.6).

Питома вага виробництва фаршевих та шинкових консервів й маринованих м'ясних охолоджених і заморожених напівфабрикатів у загальній кількості планової продукції становитиме значну частину.

Таблиця 3.6

**Ефективність виробництва продукції з використанням нового обладнання
для ін'єктування в ТОВ**

Показники	1 квартал 2024 р.	Середньоквар- тальний показник за 12 проектних кварталів	Відно- шення, %	Відхи- лення, (+, -)
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	277852,90	387217,67	139,4	109364,77
у т. ч. виручка за 1 місяць, тис. грн	92617,63	129072,56	139,4	36454,92
Обсяг виробництва продукції (порівнюємо тільки ту, що виробляли в 1 кварталі 2024 року): фаршевих м'ясних консервів, шт.	123156,00	327389,70	265,8	204233,70
Рентабельність виробництва продукції, %	6,8	12,3	x	5,5

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ

3. Покращуються техніко-технологічні показники:

смарт-технологія – наявність сенсорних дисплеїв з підказками та простота у використанні. Завдяки повністю автоматизованому комплексу можна контролювати кожен етап підготовки сировини, при наявності відразу виявляти і усувати помилку в роботі. Є можливість вибрати оптимальний варіант для конкретної сировини. Крім того, в пристрої передбачена функція автоматичного самоочищення;

максимальна легкість монтажу (демонтажу), миття та дезінфекції;

технологічна простота комплектуючих з мінімумом обслуговування;

надійне обладнання, працює без збоїв і поломок;

має вищий клас збереження електроенергії;

за один цикл запуску програми можна обробити до 10000 кг м'яса за зміну (8 год.).

Всі наведені переваги дають можливість отримати продукт з високими органолептичними характеристиками для успішного продажу кінцевому споживачу м'ясних та консервованих продуктів.

Пропонуємо ТОВ прийняти участь у проєкті Єробота. Метою проєкту є створення стійкої, конкурентоспроможної виробничої платформи для м'ясокомбінату в умовах війни.

Проєкт спрямований на впровадження сучасного обладнання, оптимізацію виробничих процесів та створення нових робочих місць у регіоні. Залучені інвестиції дозволять збільшити обсяги виробництва, розширити асортимент продукції та знизити витрати на енергоресурси. Загальний бюджет проєкту: 16 млн грн.

Мета проєкту:

підвищення ефективності виробничих процесів;

збільшення обсягів виробництва та асортименту продукції;

забезпечення робочими місцями до 50 осіб;

зменшення впливу на навколишнє середовище.

Результат від придбання запланованого обладнання наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Результат від придбання запланованого обладнання в ТОВ для
маринування м'яса для виробництва напівфабрикатів та засолювання
м'яса для фаршевих і шинкових м'ясних консервів, 2025 р.**

І квартал 2024 р.	Плановий проект 2025 р.	
Назва обладнання для засолювання м'яса для виробництва консервів (фаршевих і шинкових). Технологічний процес: засолювання (введення розсолу)	Назва обладнання для засолювання м'яса для виробництва м'ясних консервів (фаршевих і шинкових). Технологічний процес: засолювання (введення розсолу)	Назва обладнання для маринування м'яса для виробництва маринованих охолоджених та заморожених напівфабрикатів. Технологічний процес: маринування (введення маринаду)
Бак для приготування розсолу на 200 л. Потужність 2 кВт, 1 т розсолу год. Час виготовлення розсолу (1 порція) – 30 хв.	Станція приготування розсолу (маринаду) NOVICKI 4001 на 400 л. Потужність 5 кВт, 2 т розсолу (маринаду)/год. Час виготовлення розсолу (маринаду) (1 порція) – 15 хв.	
Ін'єктор 1980 р. виробництва. Час ін'єктування 1 т м'яса – 2 год. 40 хв.	Ін'єктор AUVIPLUS 130/6000, здатний ін'єктувати продукт з пульверизаційним ефектом СПРЕЙ з тиском 8-12 кг/см ² впорскуючи при цьому розсіл (маринад) за один прохід з однорідним розподілом розсолу (маринаду). Потужність: свинина при 15-30 % (кг/год): до 3500, яловичина без кістки при 10-20 % (кг/год): до 4000. Час ін'єктування 1 т м'яса – 40 хв. Фільтр FR-30R	
Масажер (BM-2000, 2021 р. виготовлення) – 2 шт.	Масажер (BM-2000, 2021 р.) – 2 шт.	Масажер DRYBINDER

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ

Отже, нова лінія по виготовленню консервованих м'ясних продуктів (фаршевих і шинкових консервів) й маринованих охолоджених та заморожених маринованих напівфабрикатів підвищить якість продукції, буде більш технологічною і продуктивною.

Мариновані м'ясні напівфабрикати відносяться до новітнього асортименту м'ясної продукції. Посилення процесів глобалізації та інтеграції України до світової спільноти висувають новітні вимоги до розвитку м'ясопереробної галузі, зокрема й у ТОВ: перехід на інноваційну модель розвитку галузі й активне впровадження сучасних ресурсозберігаючих

технологій; виробництв на основі комплексного використання сировини, відповідність міжнародним стандартам якості, екологічності і безпеки тощо.

Інноваційні харчові технології комплексної переробки аграрної сировини і модернізація ТОВ мають стати стратегічними напрямками розвитку галузі харчової промисловості як основи продовольчої безпеки держави та підвищення дохідності агропромислового комплексу так як частина продукції м'ясопереробного підприємства спрямована на забезпечення оборонно-промислового комплексу.

ТОВ буде продовжувати та нарощувати обсяги поставок для оборонно-промислового комплексу та стратегічних підприємств України, що є найбільш актуальним в даний час.

Пошук нових замовників відбуватиметься за допомогою пропозиції своїх продуктів діючим клієнтам та перемовин із новими потенціальними замовниками на основі поширення презентерів офлайн та на імейл.

Для розширення клієнтської бази також використовуватиметься інтернет-магазин м'ясопереробного підприємства на prom.ua.

Прогнозна результативність діяльності ТОВ наведена на рис. 3.1.

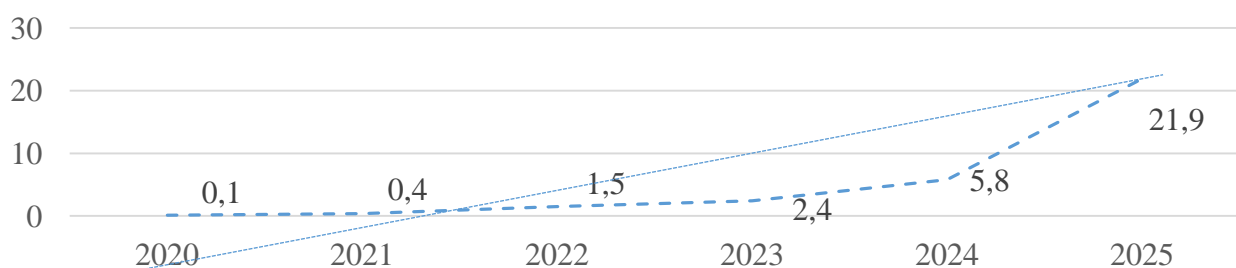


Рис. 3.1. Результативність діяльності ТОВ, 2020-2025 рр.:

Отже, завдяки модернізації виробничих потужностей та раціональному використанню ресурсів, підприємство прогнозує значне збільшення чистого прибутку та рівня рентабельності до 21,9 % у 2025 р., що сприятиме його фінансовій стійкості.

Проект сприятиме створенню нових робочих місць, покращуючи економічну ситуацію в регіоні.

Висновки до розділу 3

Удосконалення ефективності підприємницької діяльності ТОВ та стратегія його розвитку передбачає:

1. Пропонуємо застосовувати стратегію розвитку ТОВ на 2025-2029 рр., яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків і збільшення обсягів виробництва.

2. Доцільною є диверсифікація продукції, що включає виробництво нових маринованих напівфабрикатів (шашлик, гуляш, стейки) та відновлення консервного виробництва після оновлення обладнання. Очікується приріст обсягів виробництва до 2027 р.: консерви – на 143,5 тис. шт.; напівфабрикати – на 253,3 тис. кг.

3. Передбачена модернізація виробництва, зокрема у 2025 р. інвестиції становитимуть 16 млн грн, що дозволить перейти до інноваційних технологій ін'єктування маринадів. Очікувані результати: збільшення обсягу виробництва на 55,0 %, створення 25 нових робочих місць, підвищення якості продукції та зменшення втрат у процесі виробництва. Доцільним є розширення виробничих потужностей. У 2026 р. заплановано відкриття ковбасного цеху з інвестиціями 8 млн грн. Навчання персоналу за кордоном (0,1 млн грн) сприятиме зростанню продуктивності праці на 10 %. Пропонуємо застосовувати інновації та враховувати енергоефективність. У 2027 р. впровадження сонячних батарей (3 млн грн) зменшить енерговитрати на 30 %. Вихід на міжнародний ринок (Польща, Угорщина) забезпечить зростання експорту на 20 %.

4. Визначено економічні результати: приріст обсягів виробництва у 1,55 рази, що додасть 103 млн грн виручки; очікуваний приріст виручки до 2027 р.: консерви – на 6,5 млн грн; напівфабрикати – на 96,5 млн грн. Зниження собівартості, підвищення рентабельності на 5,5 % завдяки оптимізації процесів і впровадженню інноваційного обладнання.

Ця стратегія забезпечує адаптацію до ринкових умов, посилення позицій на внутрішньому ринку, підвищення ефективності виробництва та виконання соціальної місії з продовольчої безпеки.

ВИСНОВКИ

Аналіз ефективності підприємницької діяльності ТОВ та обґрунтування стратегії його розвитку дав можливість зробити наступні висновки:

1. Аналіз ефективності підприємницької діяльності є важливим інструментом оцінки результативності бізнесу, що базується на вивченні фінансових, операційних, організаційних та інших аспектів діяльності підприємства. Основна мета цього аналізу – визначення рівня досягнення поставлених цілей, ідентифікація проблемних зон та виявлення резервів для підвищення ефективності.

2. Визначено, що стратегічне управління ТОВ демонструє позитивну динаміку розвитку, попри складні економічні умови, зокрема, в умовах воєнного стану. Фінансові результати підприємства за період 2020-2023 рр. свідчать про значне зростання активів, капітальних інвестицій, а також стабільність у фінансовому становищі. Основні засоби підприємства збільшились у 2,7 рази, досягнувши 17278,7 тис. грн у 2023 р. порівняно з 6366,0 тис. грн у 2020 р. Це відображає значні інвестиції в модернізацію та розширення виробничих потужностей. Також спостерігається значне збільшення запасів (у 3,7 рази) та готової продукції (у 2,3 рази), що вказує на підвищення виробничих потужностей та очікування зростання попиту.

3. Досліджено, що короткострокові кредити зросли в 5 разів, досягнувши 19 423,4 тис. грн у 2023 році, що вказує на більшу залежність від зовнішнього фінансування для підтримки діяльності в умовах воєнного стану. Проте зростання нерозподіленого прибутку на 5,6 разів до 17172,6 тис. грн показує покращення фінансових результатів. В 2023 році підприємство досягло доходу без ПДВ у розмірі 248 256,4 тис. грн, що на 41,7% більше, ніж у 2020 р. Відчутне зростання доходів від тендерів (до 59087,5 тис. грн), а також чистий прибуток склав 5665 тис. грн, що є великим приростом порівняно з 2020 р. Чистий прибуток на одну особу зріс на 80,0 % у порівнянні з 2020 р., досягнувши 97672,4 грн.

4. Визначено, що стратегія стабілізації, спрямована на розширення ринків збуту, оновлення обладнання та впровадження інновацій, забезпечила значну конкурентну перевагу. Підприємство впровадило нові технології виробництва, що дозволили скоротити час виконання замовлень на 28,5 %, що є важливим чинником у забезпеченні високої якості та оперативності обслуговування клієнтів. SWOT-аналіз вказує на потенційні загрози, такі як економічна нестабільність, ведення бойових дій та зростання конкуренції. Однак, застосування стратегії стабілізації та диверсифікація ринків збуту дозволяють зменшити ці ризики і забезпечити стійкість підприємства.

5. Проаналізовано, що відкриття регіональних представництв у м. Київ та смт. Нові Санжари у 2024 р. свідчить про географічне розширення підприємства, що дозволяє забезпечити постачання продукції у нові регіони, зокрема, до Київської та Полтавської областей. Рентабельність продажів покращилась з 0,1 % до 2,4 %, що демонструє ефективне управління витратами і оптимізацію процесів. Відзначено значне збільшення асортименту продукції на 100,0 %, що дозволяє задовольняти більш широкий спектр потреб клієнтів і виходити на нові ринки збуту, включаючи експорт у країни, зокрема Узбекистан.

6. Досліджено, що в умовах воєнного стану підприємство активно підтримує оборонно-промисловий комплекс, постачаючи м'ясні продукти для Збройних сил України та підтримує продовольчу безпеку країни. Підприємство активно бере участь у гуманітарних програмах та постачає продукцію Збройним силам України, що посилює його соціальну значущість. За I квартал 2024 року 92,3 % доходу без ПДВ було отримано від продажу продукції для ЗСУ. За I квартал 2024 року ТОВ сплатило до державного бюджету 3,87 млн грн податку на прибуток, що свідчить про стабільне виконання податкових зобов'язань та підтримку економіки України.

7. Таким чином, ТОВ демонструє ефективне стратегічне управління з орієнтацією на розширення виробничих потужностей, стабільний фінансовий результат та активну підтримку економіки країни в умовах воєнного стану.

Удосконалення ефективності підприємницької діяльності ТОВ та

обґрунтування стратегії його розвитку включає:

1. Запропонована стратегія розвитку підприємства ТОВ на 2025-2029 рр. спрямована на підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків та збільшення обсягів виробництва. Вона базується на диверсифікації продукції, інноваціях, модернізації виробничих потужностей та розширенні ринків збуту.

2. Пропоную розширити асортимент продукції, зокрема заплановано виробництво нових маринованих напівфабрикатів: шашлик, гуляш, стейки (охолоджені та заморожені) та відновлення виробництва шинкових консервів після оновлення обладнання. Очікується наступний приріст обсягів виробництва у 2025 р: консерви: 260,8 тис. шт. у 1 кварталі 2025 р., що збільшиться до 404,3 тис. шт. у 1 кварталі 2027 р. (приріст на 143,5 тис. шт.); напівфабрикати: 453,5 тис. кг у 1 кварталі 2025 р., що зросте до 706,8 тис. кг у 1 кварталі 2027 р. (приріст на 253,3 тис. кг).

3. Визначено, що з огляду на сучасні виклики та перспективи м'ясопереробної галузі, ТОВ визначило ключовий напрямок підвищення ефективності своєї діяльності – впровадження інноваційного технологічного комплексу для ін'єктування розсолів (маринадів). Рішення ґрунтується на необхідності адаптації до змін ринкових умов і покращення конкурентоспроможності підприємства.

4. Передбачена модернізація виробничих потужностей у 2025 р. Інвестиції у виробництво становитимуть 16 млн грн та будуть спрямовані на придбання сучасного обладнання. Передбачається перехід від застарілих методів абсорбції до ін'єктування маринадів за допомогою інноваційного обладнання METALQUIMIA. Комплекс обладнання включатиме: станцію приготування розсолу NOVICKI 4001, ін'єктор AUVIPLUS130/6000, фільтр FR-30R та масажер DRYBINDER. Переваги ін'єктування: рівномірний розподіл маринаду; зниження втрат білків на 10-30,0 %; скорочення часу виготовлення розсолу на 15 хв., просолу – на 12 год.; автоматизація процесу із можливістю обробки до 10 т сировини за зміну. У зв'язку з розширенням виробництва передбачається створення 25 нових робочих місць та збільшення обсягу

виробництва на 55,0 % до кінця третього року реалізації проєкту. Покращиться якість продукції за рахунок збільшення терміну зберігання охолоджених та заморожених напівфабрикатів на 72 години; покращення текстури, смакових характеристик і зовнішнього вигляду продукції; зменшення втрат маринаду під час виробництва на 10,0 %. Обладнання, що пропонується до використання має високий клас енергоефективності, а функція автоматичного самоочищення забезпечить дотримання високих санітарних стандартів.

5. У 2026 р. пропонуємо відкриття ковбасного цеху. Інвестиції складуть 8 млн грн. Забезпечення виробництва нових видів продукції сприятиме задоволенню попиту на ковбасні вироби.

6. Передбачено у 2026 р. навчання працівників за кордоном із бюджетом 0,1 млн грн сприятиме підвищенню продуктивності праці на 10,0 %.

7. Інноваційними рішеннями 2027 р. будуть: запровадження сонячних батарей із бюджетом 3 млн грн зменшить енерговитрати на 30,0 %. Розширення ринків збуту передбачає вихід на міжнародний ринок (Польща, Угорщина), що дозволить збільшити експорт на 20,0 %. Інвестиції у цей напрям складуть 2,5 млн грн.

8. Визначено, що впровадження нових технологій дозволить збільшити обсяги виробництва у 1,55 рази, що відповідає приросту продукції на 103,0 млн грн за плановий період. Розширення асортименту та підвищення якості продукції сприятиме зміцненню позицій підприємства на внутрішньому ринку та дозволить успішно адаптуватися до умов воєнного стану, виконуючи важливу соціальну місію – забезпечення продовольчої безпеки. В цілому очікуваний приріст виручки у 2025-2027 рр.: консерви: на 6,5 млн грн (з 11,8 млн грн у 2025 р. до 18,3 млн грн у 2027 р.); напівфабрикати: на 96,5 млн грн (з 174 млн грн у 2025 р. до 270,5 млн грн у 2027 р.). Зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації виробничих процесів. Підвищення рентабельності на 5,5 % завдяки використанню нового обладнання, скорочення часу виробничих процесів на 30,0 %, зниження витрат білкових речовин у м'ясі на 10-30,0 % завдяки використанню інноваційного обладнання та покращення смакових і органолептичних характеристик продуктів, що підвищить їх