**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**

**«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**
**Придніпровський інститут**

**Кафедра економічного проектування та маркетингу**

**Ворона Максим Сергійович**

**Кваліфікаційна робота**
**на здобуття ступеня магістра**

на тему: **«Економічне обґрунтування розширення виробничих потужностей підприємства»**

Група ІН37-9-24-М1УПП(1.6д)
Спеціальність: 051 Економіка
Освітня програма: Управління персоналом та економіка праці
**Рівень вищої освіти: другий (магістерський)**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

_____ Ворона М.С.
( підпис) (прізвище та ініціали)

**Науковий керівник** _____ Татарінов В.С.
доцент, к.т.н., доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК**
**Завідувач кафедри** _____ Гноєвий В.Г.
к.е.н., доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Кременчук 2026 р.

## АНОТАЦІЯ

**Ворона Максим Сергійович. «Економічне обґрунтування розширення виробничих потужностей підприємства» – Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Кременчук, 2026.*

**Актуальність теми дослідження** зумовлена необхідністю підвищення ефективності використання виробничих потужностей підприємств харчової промисловості в умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та обмеженості ресурсів. Раціональне використання і своєчасне розширення виробничих потужностей є важливими чинниками зниження собівартості продукції, зростання прибутковості та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

**Мета роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці економічно доцільного проєкту розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» на основі аналізу виробничо-господарської діяльності, оцінки інвестиційної ефективності та ризиків його реалізації.

**Методи дослідження**, використані у роботі, включають економічний і фінансовий аналіз, порівняльний та факторний аналіз, аналіз використання виробничих потужностей, методи інвестиційної оцінки, SWOT-аналіз, а також графічні та табличні методи подання результатів.

**Ключові слова:** виробничі потужності, ефективність використання ресурсів, інвестиційний проєкт, економічна ефективність, строк окупності.

## ANNOTATION

**Vorona Maksym. « Economic justification for expanding the production capacity of the enterprise » –It's Manuscript.**

*Qualification work for obtaining the education degree «master» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kremenchuk, 2026.*

**The relevance of the research topic** is due to the need to increase the efficiency of the use of production capacities of food industry enterprises in the conditions of increasing competition, instability of the market environment and limited resources. Rational use and timely expansion of production capacities are important factors in reducing the cost of production, increasing profitability and ensuring sustainable development of enterprises.

**The purpose of the work** is to theoretically substantiate and develop an economically feasible project for expanding production capacities of EcoSmak LLC based on the analysis of production and economic activities, assessment of investment efficiency and risks of its implementation.

**The research methods used** include economic and financial analysis, comparative and factor analysis, analysis of the use of production capacities, investment assessment methods, SWOT analysis, as well as graphical and tabular methods of presenting results.

**Key words:** production capacities, resource efficiency, investment project, economic efficiency, payback period.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1. Поняття, сутність та структура виробничих потужностей підприємства 9
1.2. Теоретичні підходи до розширення виробництва в сучасних умовах 21
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОСМАК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗШИРЕННЯ 31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕкоСмак» 31
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕкоСмак» 39
2.3. Оцінка використання виробничих потужностей та виявлення резервів їх розширення 49
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ 60
3.1. Вибір напряму та моделі розширення виробничих потужностей 60
3.2. Розрахунок витрат та очікуваних результатів реалізації проєкту 78
3.3. Економічна ефективність проєкту та оцінка ризиків 81
ВИСНОВКИ 92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 95

# ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку національної економіки, що характеризуються зростанням конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, подорожчанням ресурсів та підвищенням вимог споживачів до якості продукції, особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємств. Для підприємств харчової промисловості ця проблема є надзвичайно важливою, оскільки рівень завантаження виробничих потужностей безпосередньо впливає на собівартість продукції, фінансові результати, рентабельність діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Раціональне використання та своєчасне розширення виробничих потужностей дозволяє підприємствам забезпечити зростання обсягів виробництва без непропорційного збільшення витрат, ефективно реагувати на зміни попиту та формувати стійкі конкурентні переваги.

ТОВ «ЕкоСмак» є підприємством харчової промисловості, яке впродовж останніх років демонструє позитивну динаміку розвитку, зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Разом із тим результати аналізу діяльності підприємства свідчать про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності використання виробничих потужностей, що обумовлює доцільність розробки та обґрунтування проєкту їх розширення. Саме це зумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи.

Питання аналізу виробничих потужностей, оцінки ефективності їх використання та обґрунтування напрямів розширення широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних підходів до аналізу виробничо-господарської діяльності підприємств зробили І. О. Бланк [3], Г. В. Савицька [52], А. М. Поддєрьогін [47], М. Г. Грещак [15], Є. В. Мних [37], які досліджували

проблеми ефективності використання ресурсів, інвестиційного аналізу та фінансових результатів діяльності підприємств. Питання управління виробничими потужностями, інтенсивного та екстенсивного розвитку виробництва розглядалися у працях О. Є. Кузьміна [30], Л. Г. Мельника [35], П. О. Куцика [31], Н. Й. Реверчук [51]. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів, включаючи показники NPV, IRR, строк окупності та аналіз ризиків, детально розроблені у роботах В. П. Савчука [53], Г. О. Крамаренка [29], В. В. Ковальова [26] та інших дослідників.

Разом із тим у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється практичним аспектам обґрунтування проєктів розширення виробничих потужностей саме на підприємствах харчової промисловості з урахуванням галузевих особливостей, рівня завантаження обладнання та внутрішніх резервів розвитку.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів та оцінка економічної ефективності розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» на основі аналізу виробничо-господарської діяльності, інвестиційних витрат, очікуваних результатів і ризиків реалізації проєкту.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

– узагальнити теоретичні підходи до сутності виробничих потужностей та методів оцінки ефективності їх використання;

– дослідити методичні підходи до аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства;

– провести аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЕкоСмак» за 2022–2024 роки;

– оцінити рівень використання виробничих потужностей та визначити внутрішні резерви їх розширення;

– обґрунтувати можливі напрями та модель розширення виробничих потужностей;

– здійснити розрахунок інвестиційних витрат і очікуваних економічних результатів реалізації проєкту;

– оцінити економічну ефективність проєкту та ризики його впровадження.

Об’єктом дослідження є процес управління виробничими потужностями підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, методичних підходів та практичних рішень щодо аналізу, використання та розширення виробничих потужностей підприємства.

У процесі виконання магістерської роботи використано методи економічного аналізу та синтезу, порівняння, групування, структурно-логічний метод, методи аналізу фінансової звітності, коефіцієнтний та факторний аналіз, SWOT-аналіз, методи інвестиційної оцінки, а також графічні та табличні методи подання результатів дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішні аналітичні дані ТОВ «ЕкоСмак» за 2022–2024 роки, матеріали наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, а також результати власних розрахунків автора.

Практичне значення роботи полягає у розробці економічно обґрунтованого проєкту розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак», який може бути використаний у процесі стратегічного та інвестиційного планування діяльності підприємства.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до поєднання аналізу виробничо-господарської діяльності з інвестиційною оцінкою проєкту розширення виробничих потужностей, визначенні внутрішніх резервів зростання обсягів виробництва та обґрунтуванні ефективної інтенсивно-комбінованої моделі розвитку підприємства.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок, з яких основний текст викладено на 94 сторінках.

# РОЗДІЛ 1.
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття, сутність та структура виробничих потужностей підприємства

В умовах інтенсивної конкуренції й прискорених темпів технологічних змін підприємства зіштовхуються з необхідністю не лише підтримувати наявний рівень виробництва, але й постійно коригувати свої потужності відповідно до потреб ринку. Питання виробничих потужностей є фундаментальним у теорії та практиці управління підприємством, оскільки саме вони визначають можливості виробничої системи щодо випуску продукції певної номенклатури і якості. У науковій літературі поняття «виробничі потужності» розглядається як ключовий елемент ефективного функціонування підприємства та формування стратегії його розвитку [7].

Виробничі потужності є однією з базових категорій економіки підприємства та операційного менеджменту, оскільки саме вони визначають реальні можливості суб’єкта господарювання щодо виготовлення продукції, виконання робіт або надання послуг у визначений проміжок часу. У загальному розумінні виробничі потужності відображають взаємозв’язок між технічним оснащенням, технологіями, організацією виробничих процесів і рівнем використання ресурсів. Як зазначають Slack, Chambers та Johnston, виробнича потужність характеризує межу, до якої система здатна функціонувати стабільно за заданих умов, не втрачаючи ефективності та керованості. Таким чином, мова йде не лише про кількісні параметри випуску, а й про здатність підприємства підтримувати задані стандарти якості та ритмічності виробництва [3].

У класичній економічній теорії виробничі потужності трактуються передусім як максимально можливий обсяг продукції, що може бути

виготовлений за одиницю часу за умов повного та раціонального використання наявних ресурсів. Такий підхід акцентує увагу на граничних можливостях виробничої системи, виходячи з її технічного потенціалу. Подібне розуміння простежується у працях Heizer і Render, які розглядають потужності як верхню межу виробництва за умови ефективної організації процесів. Водночас у такому підході виробничі потужності часто сприймаються статично, як фіксована величина, що визначається набором машин, обладнання та виробничих площ [7].

Подальший розвиток теорії управління виробництвом зумовив перехід від суто технічного тлумачення потужностей до організаційно-управлінського бачення. У межах цього підходу виробничі потужності розглядаються як інтегрований результат взаємодії матеріальних, трудових і управлінських чинників.

Hill підкреслює, що сам по собі високий рівень технічного оснащення не гарантує високої потужності, якщо відсутня ефективна організація праці, належна кваліфікація персоналу та узгодженість управлінських рішень. Таким чином, виробнича потужність перестає бути виключно характеристикою обладнання і набуває рис управлінської категорії, тісно пов’язаної з продуктивністю праці, логістикою та системою планування [12].

Подібна еволюція поглядів характерна й для української економічної науки. Так, О. Є. Кузьмін і О. Г. Мельник розглядають виробничі потужності як здатність підприємства забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції за мінімальних витрат ресурсів, що безпосередньо пов’язує це поняття з ефективністю управління [30]. На думку В. Г. Андрійчука, виробнича потужність є економічною категорією, яка відображає не лише кількісні параметри випуску, а й рівень використання виробничого потенціалу, включаючи технології, кадри та організаційні механізми [2]. Таким чином, у вітчизняних дослідженнях акцент переноситься з «максимуму виробництва» на «оптимальність використання ресурсів».

Подальше поглиблення теоретичних уявлень про виробничі потужності

пов’язане із системним підходом, у межах якого підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Представники цього підходу, зокрема Chase, Jacobs і Aquilano, наголошують, що виробнича потужність є властивістю системи адаптуватися до змін попиту, технологічних інновацій та конкурентного тиску [15]. У такому контексті потужність перестає бути жорстко фіксованою величиною і розглядається як динамічний параметр, що може змінюватися залежно від рішень щодо інвестицій, організації процесів і стратегічних пріоритетів підприємства.

Системне бачення виробничих потужностей знаходить відображення і в працях українських науковців. Зокрема, Л. Г. Мельник підкреслює, що виробничі потужності є елементом загального виробничого потенціалу підприємства і мають оцінюватися з урахуванням інноваційної спроможності та екологічних обмежень [35]. В.В. Ковальов, аналізуючи соціально-економічні аспекти розвитку підприємств, звертає увагу на роль людського капіталу у формуванні реальних виробничих можливостей, наголошуючи, що за умов дефіциту кваліфікованих кадрів формально наявні потужності можуть залишатися нереалізованими [26].

Важливою рисою сучасних підходів є розуміння того, що виробничі потужності мають як кількісний, так і якісний вимір. Кількісний аспект відображає максимально можливий обсяг виробництва, тоді як якісний – здатність підприємства забезпечувати стабільну якість продукції, дотримання стандартів, гнучкість асортименту та швидке реагування на зміни попиту. У цьому контексті виробничі потужності тісно пов’язані з поняттям операційної гнучкості, що особливо актуально для підприємств, які функціонують у висококонкурентному та нестабільному середовищі.

Отже, узагальнюючи наукові підходи українських і зарубіжних дослідників, можна зробити висновок, що виробничі потужності слід розглядати як багатовимірну економічну категорію. Вона відображає не лише технічні можливості підприємства, а й рівень організації виробництва, ефективність управління ресурсами, кваліфікацію персоналу та здатність до

адаптації й інновацій. Такий комплексний підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу використання виробничих потужностей у контексті фінансової результативності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Виробничі потужності – можливості підприємства щодо виготовлення продукції (робіт, послуг) за певний проміжок часу при наявному рівні техніки, технологій, організації виробництва й використанні ресурсів [25]. У класичному розумінні – максимальний обсяг продукції, який може бути випущений за оптимальних умов функціонування всіх елементів виробничої системи.

Крім того, виробничі потужності підприємства мають складну внутрішню структуру, яка формується під впливом технічних, технологічних, людських та управлінських чинників. Саме поєднання цих елементів визначає реальні можливості підприємства щодо обсягів, якості та стабільності виробництва. У сучасних умовах господарювання виробничі потужності не можуть розглядатися як суто матеріально-технічна категорія, оскільки їх ефективне використання значною мірою залежить від організації процесів, рівня компетентності персоналу та якості управлінських рішень.

Базовим елементом структури виробничих потужностей є технічна складова, яка охоплює сукупність машин, обладнання, виробничих ліній, інженерних комунікацій і транспортних засобів, що безпосередньо залучені до процесу виготовлення продукції. Саме технічні потужності формують фізичну основу виробничої системи та визначають її граничні можливості щодо обсягу випуску. Як зазначають Slack, Chambers та Johnston, технічні параметри обладнання, його продуктивність, ступінь зношеності та відповідність сучасним стандартам прямо впливають на потенціал підприємства. Водночас наявність потужного технічного оснащення сама по собі не гарантує високої результативності, якщо воно використовується нераціонально або не відповідає вимогам ринку [25].

Наступною важливою складовою є технологічні потужності, які

характеризують здатність підприємства застосовувати певні технологічні процеси, методи обробки матеріалів та організації виробництва. Технологічна складова визначає тривалість виробничих циклів, рівень автоматизації, гнучкість переходу між різними видами продукції та можливість впровадження інновацій. Chase, Jacobs та Aquilano наголошують, що саме технологічна організація процесів часто є ключовим чинником ефективності, оскільки навіть за однакового технічного оснащення різні технологічні рішення можуть забезпечувати суттєво відмінні результати [33]. Таким чином, технологічні потужності виступають сполучною ланкою між технічною базою та кінцевими економічними результатами.

Людська складова виробничих потужностей посідає особливе місце в їх структурі, оскільки саме персонал забезпечує функціонування, обслуговування та розвиток технічних і технологічних елементів. Кадровий потенціал підприємства охоплює рівень професійної підготовки працівників, їхні компетентності, мотивацію, здатність до навчання та адаптації до змін. Hill підкреслює, що людські потужності є критичним чинником реалізації виробничого потенціалу, оскільки від якості управління персоналом залежить рівень використання обладнання, дотримання технологічних режимів і впровадження інновацій [35]. У цьому контексті формально наявні технічні можливості можуть залишатися нереалізованими за відсутності кваліфікованих кадрів або за високої плинності персоналу.

Тісно пов’язаною з людським фактором є управлінська складова виробничих потужностей, яка відображає здатність керівництва підприємства ефективно планувати, координувати та контролювати використання ресурсів. Управлінські потужності проявляються у якості стратегічних і оперативних рішень, системі планування виробництва, організації логістики, управлінні запасами та інвестиційній політиці. Heizer і Render зазначають, що саме управлінські рішення визначають ступінь завантаження потужностей, рівень простоїв і ефективність взаємодії між окремими підрозділами [7]. Таким чином, управлінська складова виступає

інтегруючим елементом, який поєднує технічні, технологічні та людські ресурси в єдину функціональну систему.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває взаємодія між окремими складовими виробничих потужностей. Недостатній розвиток хоча б одного елемента може істотно обмежувати загальні можливості підприємства, створюючи так звані «вузькі місця» у виробничій системі. Наприклад, високий рівень автоматизації не забезпечить очікуваного ефекту без належної підготовки персоналу, а сучасні технології не будуть повною мірою реалізовані за відсутності ефективного управління. Тому оцінка виробничих потужностей має здійснюватися з урахуванням їх внутрішньої збалансованості та узгодженості.

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура виробничих потужностей має мультидименсіональний характер і включає не лише матеріально-технічні елементи, а й соціально-організаційні та управлінські складові. Такий підхід дозволяє розглядати виробничі потужності як складну економічну систему, здатну до розвитку, адаптації та підвищення ефективності. Усвідомлення багатокомпонентної природи виробничих потужностей створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу рівня їх використання, виявлення резервів зростання та обґрунтування управлінських рішень у контексті підвищення конкурентоспроможності й фінансової результативності підприємства.

Здійснена класифікація виробничих потужностей дозволяє систематизувати їх різноманіття з позицій техніки, технологій, часу функціонування та організаційних особливостей. Водночас для глибшого економічного аналізу цього недостатньо, оскільки виробничі потужності відіграють значно ширшу роль, ніж сукупність матеріально-технічних характеристик. У межах економічної науки вони набувають статусу самостійної економічної категорії, що безпосередньо пов’язана зі створенням доданої вартості, формуванням прибутку та забезпеченням конкурентоспроможності підприємства.

Як економічна категорія виробничі потужності відображають здатність підприємства трансформувати ресурси у кінцевий економічний результат. Йдеться не лише про потенційний обсяг випуску продукції, а про ефективність використання наявних ресурсів у процесі створення вартості. Саме через виробничі потужності поєднуються матеріальні, трудові та управлінські фактори, що визначають рівень продуктивності та фінансову результативність діяльності. У цьому контексті потужності виступають важливим чинником реалізації виробничого потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Економічний зміст виробничих потужностей найповніше розкривається через аналіз рівня їх завантаження. Коефіцієнт завантаження потужностей відображає співвідношення між фактичним обсягом виробництва та максимально можливим за наявних технічних і організаційних умов. Як зазначають Heizer і Render, цей показник є ключовим індикатором ефективності використання виробничої бази, оскільки як недовантаження, так і надмірне перевантаження потужностей можуть негативно впливати на економічні результати [7]. Недовантаження призводить до зростання питомих постійних витрат і зниження рентабельності, тоді як надмірне завантаження підвищує ризики зносу обладнання, браку та збоїв у виробничих процесах.

Тісно пов’язаним із використанням виробничих потужностей є показник продуктивності праці, який характеризує обсяг продукції або доданої вартості, створеної за одиницю часу. Рівень продуктивності безпосередньо залежить від технічного стану обладнання, рівня автоматизації, організації виробництва та кваліфікації персоналу. Slone, Dittman і Gilbert підкреслюють, що підвищення продуктивності праці часто є наслідком не стільки збільшення кількості ресурсів, скільки оптимізації їх використання в межах наявних потужностей [22]. Таким чином, виробничі потужності виступають базою для зростання продуктивності без пропорційного збільшення витрат.

Важливим аспектом економічної оцінки виробничих потужностей є аналіз рентабельності їх використання. У цьому випадку потужності розглядаються як об’єкт інвестування, що потребує витрат на утримання, модернізацію або розширення. Економічний ефект від їх використання проявляється у формі виручки, прибутку та підвищення рентабельності активів. Порівняння отриманих фінансових результатів із витратами на забезпечення функціонування потужностей дозволяє оцінити доцільність інвестиційних рішень і визначити оптимальні напрями розвитку виробничої бази. У цьому контексті виробничі потужності безпосередньо пов’язані з фінансовою стратегією підприємства [15]. Розгляд виробничих потужностей як економічної категорії дозволяє також встановити їхній зв’язок із конкурентоспроможністю підприємства. Оптимально завантажені та технологічно сучасні потужності забезпечують зниження собівартості продукції, стабільність якості та здатність швидко реагувати на зміни попиту. Chase, Jacobs і Aquilano наголошують, що саме ефективне управління потужностями є одним із ключових чинників формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [16].

Отже, трактування виробничих потужностей як економічної категорії розширює межі їх аналізу, поєднуючи технічні характеристики з економічними результатами діяльності підприємства. Такий підхід створює методологічну основу для комплексної оцінки ефективності використання потужностей і обґрунтування управлінських рішень щодо їх модернізації, розширення або оптимізації в контексті забезпечення фінансової результативності та сталого розвитку підприємства.

Розгляд виробничих потужностей як економічної категорії дозволяє виявити їх тісний зв’язок із результатами господарської діяльності підприємства, однак сам по собі він не забезпечує відповіді на питання щодо механізмів їх ефективного використання. Для перетворення потенційних можливостей у реальні економічні результати необхідною є система цілеспрямованих управлінських рішень. У цьому контексті виробничі

потужності стають об’єктом управління, а їх використання – предметом стратегічного та операційного менеджменту. Саме тому доцільним є звернення до теорії управління виробничими потужностями, яка формує методологічну основу прийняття рішень щодо планування, завантаження та розвитку виробничої бази підприємства.

У сучасній економічній науці управління виробничими потужностями розглядається як складова загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення оптимального співвідношення між наявними ресурсами та обсягами їх використання відповідно до стратегічних цілей. Йдеться не лише про максимізацію випуску продукції, а про досягнення балансу між ефективністю, гнучкістю та якістю. Такий підхід зумовлений тим, що надмірне нарощування потужностей або їх нераціональне використання може призводити до зростання витрат, зниження рентабельності та втрати конкурентних позицій [9].

Одним із ключових напрямів сучасної теорії управління виробничими потужностями є концепція гнучкого виробництва, яка сформувалася в межах підходу lean production. У її основі лежить ідея мінімізації всіх видів втрат – часу, ресурсів, запасів – шляхом оптимізації виробничих процесів. У межах цього підходу виробничі потужності не розглядаються як статичний резерв, а як динамічний інструмент, що має швидко адаптуватися до змін попиту. Управління потужностями в такій системі спрямоване на забезпечення ритмічності виробництва, скорочення простоїв і підвищення продуктивності без значного збільшення ресурсної бази. Відповідно, гнучкість використання потужностей стає важливішою за їх абсолютний розмір [10].

Іншим вагомим теоретичним підґрунтям управління виробничими потужностями є теорія обмежень, яка зосереджує увагу на ідентифікації та усуненні «вузьких місць» у виробничій системі. Згідно з цією концепцією, загальний рівень використання потужностей підприємства визначається не середнім рівнем завантаження, а пропускною здатністю найслабшої ланки. Управлінські рішення у межах цього підходу спрямовані на синхронізацію

роботи всіх елементів виробничої системи з урахуванням існуючих обмежень. Таким чином, управління потужностями набуває системного характеру і спрямовується не на формальне нарощування ресурсів, а на підвищення ефективності їх використання [18].

Важливе місце в контексті управління виробничими потужностями посідає також системний підхід до управління якістю, відомий як total quality management. У межах цієї концепції якість розглядається не як окремий етап контролю, а як інтегрований елемент усіх процесів діяльності підприємства. Ефективне використання виробничих потужностей у такій системі неможливе без стабільних технологічних процесів, стандартизації операцій і постійного вдосконалення. Управління якістю безпосередньо впливає на рівень браку, простоїв і повторних операцій, що, у свою чергу, визначає реальну віддачу від наявних потужностей [20].

Об’єднувальним елементом сучасних теорій управління виробничими потужностями є їх орієнтація на стратегічну узгодженість. Потужності не можуть розглядатися ізольовано від ринкової стратегії, оскільки саме попит визначає доцільність їх розширення або оптимізації. Аналогічно, управління потужностями має враховувати технологічні тренди, інноваційний розвиток і кадрову політику підприємства. Наприклад, впровадження нових технологій без відповідної підготовки персоналу може знизити ефективність використання потужностей, тоді як розвиток людського капіталу без модернізації технічної бази обмежує можливості зростання продуктивності.

Отже, у контексті теорії управління виробничими потужностями вони постають не лише як техніко-економічний ресурс, а як стратегічний інструмент досягнення цілей підприємства. Сучасні управлінські концепції підкреслюють необхідність комплексного підходу до планування та використання потужностей, який поєднує гнучкість, ефективність і якість. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практичних механізмів управління виробничими потужностями та їх впливу на фінансову результативність і конкурентоспроможність підприємства.

Розгляд теорії управління виробничими потужностями логічно підводить до усвідомлення їх стратегічної ролі у формуванні конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах конкурентоспроможність визначається не лише характеристиками кінцевої продукції, а й здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптувати обсяги та асортимент виробництва, впроваджувати технологічні та організаційні інновації. Саме виробничі потужності створюють матеріальну та організаційну основу для такої адаптивності, виступаючи ключовим ресурсом стратегічної стійкості [33].

У конкурентному середовищі виробничі потужності виконують функцію «операційного буфера», що дозволяє підприємству балансувати між витратами та гнучкістю. Підприємства з надмірно жорсткими, негнучкими потужностями часто стикаються з проблемою високих постійних витрат і втрати здатності швидко реагувати на зміну попиту. Натомість підприємства, які володіють гнучкими потужностями, можуть оперативно коригувати виробничі програми, скорочувати або нарощувати обсяги випуску, змінювати асортимент без суттєвого зростання витрат. У цьому контексті виробничі потужності безпосередньо впливають на швидкість прийняття ринкових рішень і здатність підприємства утримувати конкурентні позиції [35].

Важливим аспектом зв'язку між виробничими потужностями та конкурентоспроможністю є вплив рівня їх розвитку на життєвий цикл продукції. Hill зазначає, що підприємства з сучасними та технологічно гнучкими потужностями мають можливість скорочувати тривалість життєвого циклу продукції за рахунок швидшого впровадження нових моделей, модернізації асортименту та адаптації до змін споживчих уподобань. Це дозволяє їм випереджати конкурентів, швидше комерціалізувати інновації та отримувати додаткові доходи на ранніх етапах ринкового циклу [40].

Не менш важливим є вплив виробничих потужностей на рівень операційних витрат, що безпосередньо відображається на ціновій

конкурентоспроможності. Раціональне планування та оптимальне завантаження потужностей дозволяють знижувати питомі постійні витрати, мінімізувати втрати часу та ресурсів і підвищувати продуктивність праці. У результаті підприємство отримує можливість формувати більш конкурентні ціни без погіршення фінансових результатів. Водночас недовантаження або неузгоджене використання потужностей призводить до зростання собівартості та послаблення конкурентних позицій [29].

Якість продукції також перебуває у тісному взаємозв'язку з рівнем розвитку виробничих потужностей. Сучасне обладнання, стабільні технологічні процеси та належна організація виробництва створюють умови для забезпечення високої та стабільної якості продукції. Це, у свою чергу, формує довіру споживачів і зміцнює репутацію підприємства на ринку. У довгостроковій перспективі якість, забезпечена через ефективне використання виробничих потужностей, стає одним із ключових нематеріальних чинників конкурентоспроможності [48].

Отже, аналіз виробничих потужностей як економічної категорії та їх ролі у формуванні конкурентоспроможності підприємства свідчить, що ефективне використання наявних ресурсів є необхідною, але не завжди достатньою умовою забезпечення стійкого розвитку. За умов зростання попиту, посилення конкуренції та технологічних змін підприємства неминуче стикаються з потребою не лише оптимізувати існуючі потужності, а й ухвалювати рішення щодо їх розширення або трансформації. Саме на цьому етапі ключового значення набувають теоретичні підходи до розширення виробництва, які дозволяють обґрунтувати вибір між інтенсивними та екстенсивними напрямами розвитку, оцінити економічну доцільність інвестицій та мінімізувати пов'язані з ними ризики.

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, прискорення технологічного прогресу та зростання ролі інновацій розширення виробництва набуває багатовимірного характеру. Воно охоплює не лише збільшення фізичних обсягів випуску, а й модернізацію технологій,

підвищення гнучкості виробничих систем та адаптацію організаційних структур. Це зумовлює необхідність системного теоретичного осмислення процесів розширення виробництва з урахуванням економічних, технологічних і стратегічних чинників [54].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що виробничі потужності відіграють багатовимірну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вони визначають не лише масштаби виробництва, а й рівень гнучкості, швидкість реагування на ринкові сигнали, здатність до інновацій та стабільність якості продукції. Таким чином, управління виробничими потужностями виходить за межі операційного рівня і набуває стратегічного значення, формуючи основу довгострокової конкурентної переваги та стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## 1.2. Теоретичні підходи до розширення виробництва в сучасних умовах

Розширення виробництва є одним із ключових напрямів розвитку підприємства, що забезпечує зростання обсягів діяльності, підвищення ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій. У класичному розумінні цей процес пов’язаний зі збільшенням масштабів використання виробничих ресурсів або підвищенням ефективності їх застосування. Водночас у сучасних умовах розширення виробництва набуває значно ширшого змісту, оскільки охоплює не лише кількісне нарощування потужностей, а й якісні зміни в технологіях, організації виробництва та управлінських підходах [56].

Традиційна економічна теорія розглядає розширення виробництва крізь призму екстенсивного та інтенсивного розвитку. Екстенсивний підхід ґрунтується на збільшенні обсягів залучених ресурсів, зокрема виробничих площ, обладнання, сировини та робочої сили. Такий шлях розширення дозволяє відносно швидко наростити випуск продукції, проте часто супроводжується зростанням витрат і обмеженою ефективністю. Інтенсивний

підхід, навпаки, передбачає підвищення віддачі від наявних ресурсів за рахунок модернізації технологій, підвищення продуктивності праці, удосконалення організації виробничих процесів. У сучасних умовах саме інтенсивний розвиток розглядається як більш стійкий і економічно доцільний, оскільки дозволяє забезпечити зростання без пропорційного збільшення ресурсної бази [55].

Подальший розвиток теорії розширення виробництва пов’язаний із формуванням інвестиційного підходу, у межах якого розширення виробничих можливостей розглядається як результат реалізації інвестиційних рішень. Згідно з цим підходом, нарощування виробництва потребує обґрунтування доцільності капіталовкладень, оцінки їх окупності та впливу на фінансові результати підприємства. Розширення виробництва у такому контексті розглядається не як самоціль, а як інструмент досягнення стратегічних цілей, зокрема зростання прибутковості та вартості бізнесу. Важливим елементом цього підходу є оцінка ризиків, пов’язаних із надмірним розширенням потужностей або невідповідністю інвестицій ринковому попиту [57].

У сучасній економічній літературі значного поширення набув стратегічний підхід до розширення виробництва, який пов’язує цей процес із довгостроковими цілями підприємства та його конкурентною стратегією. У межах цього підходу рішення щодо розширення виробництва приймаються з урахуванням позиції підприємства на ринку, інтенсивності конкуренції, технологічних трендів і поведінки споживачів. Розширення виробництва може здійснюватися як шляхом нарощування власних потужностей, так і через кооперацію, аутсорсинг або стратегічні альянси. Такий підхід підкреслює, що ефективність розширення визначається не лише внутрішніми можливостями підприємства, а й зовнішнім середовищем його функціонування [59].

Важливе місце серед сучасних теоретичних підходів посідає концепція гнучкого розширення виробництва, яка виникла у відповідь на зростання

нестабільності ринків і скорочення життєвих циклів продукції. У межах цієї концепції розширення виробництва не обов’язково означає постійне збільшення потужностей, а може передбачати створення модульних, легко масштабованих виробничих систем. Такий підхід дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту, мінімізуючи ризики надлишкових інвестицій і простоїв. Гнучкість розглядається як ключовий чинник ефективності розширення, що поєднує економічну доцільність із адаптивністю [54].

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено інноваційному підходу до розширення виробництва. У цьому випадку нарощування виробничих можливостей відбувається не стільки за рахунок збільшення кількості ресурсів, скільки через впровадження нових технологій, цифровізацію процесів і автоматизацію. Інноваційне розширення дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та забезпечувати стабільну якість продукції навіть за обмежених ресурсів. У цьому контексті розширення виробництва тісно пов’язується з інноваційною активністю та розвитком людського капіталу [34].

У сучасних умовах розширення виробництва дедалі частіше розглядається крізь призму концепції сталого розвитку. У межах цього підходу нарощування виробничих можливостей має узгоджуватися не лише з економічними цілями, а й із соціальними та екологічними обмеженнями. Це означає, що рішення щодо розширення виробництва повинні враховувати вплив на використання ресурсів, рівень зайнятості, екологічні наслідки та довгострокову репутацію підприємства. Такий підхід змінює саму логіку розвитку виробничих систем: пріоритет надається не максимізації обсягів, а досягненню збалансованого зростання, яке забезпечує стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [30].

Важливим напрямом теоретичних досліджень є також поєднання розширення виробництва з концепцією управління ризиками. У сучасній економіці розширення виробничих потужностей пов’язане з високим рівнем

невизначеності, зумовленої коливаннями попиту, змінами цін на ресурси, технологічними зрушеннями та геополітичними чинниками. У зв’язку з цим у наукових підходах наголошується на необхідності поетапного розширення виробництва, використання сценарного аналізу та гнучких інвестиційних рішень. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики надлишкового інвестування та зберегти фінансову стійкість підприємства [24].

Окремої уваги заслуговує взаємозв’язок між розширенням виробництва та фінансовими можливостями підприємства. У теорії корпоративних фінансів розширення виробництва розглядається як форма капіталовкладень, ефективність яких визначається здатністю генерувати додаткові грошові потоки. Відповідно, рішення щодо розширення мають базуватися на оцінці вартості капіталу, строків окупності інвестицій та впливу на фінансові показники, зокрема рентабельність активів і власного капіталу. У цьому контексті теоретичні підходи підкреслюють, що розширення виробництва є доцільним лише за умови, якщо воно не погіршує фінансову стійкість і не підвищує надмірно боргове навантаження.

У сучасних дослідженнях також акцентується увага на організаційних аспектах розширення виробництва. Збільшення масштабів діяльності підприємства потребує адаптації організаційної структури, удосконалення системи планування та контролю, розвитку управлінських компетенцій. Без відповідних організаційних змін навіть технічно та фінансово обґрунтоване розширення може не дати очікуваного ефекту. У цьому сенсі розширення виробництва розглядається як комплексний процес, що охоплює технічні, економічні та управлінські перетворення [17].

Загалом сучасні теоретичні підходи до розширення виробництва відображають перехід від лінійної логіки «більше ресурсів – більший випуск» до системного бачення розвитку виробничих можливостей. Розширення виробництва трактується як стратегічний інструмент, який має бути узгоджений із ринковою стратегією, фінансовими можливостями, рівнем технологічного розвитку та принципами сталого розвитку. Такий

підхід дозволяє підприємствам не лише збільшувати обсяги діяльності, а й підвищувати ефективність, адаптивність і довгострокову стійкість у конкурентному середовищі [12].

Таким чином, теоретичні підходи до розширення виробництва в сучасних умовах слугують методологічною базою для ухвалення виважених управлінських рішень щодо розвитку виробничого потенціалу підприємства. Вони акцентують увагу на тому, що результативне розширення можливе лише за умови всебічного врахування економічних, фінансових, технологічних і стратегічних чинників, що формує підґрунтя для сталого розвитку та зростання конкурентних переваг. Узагальнення зазначених теоретичних підходів свідчить, що процес нарощування виробничих потужностей є складним і багатогранним, охоплюючи економічні, технологічні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Водночас саме по собі розширення виробництва не є гарантією підвищення ефективності чи конкурентоспроможності, оскільки воно супроводжується значними інвестиційними витратами та зростанням рівня ризиків. У зв’язку з цим ключового значення набуває питання економічної доцільності інвестицій у виробничі потужності та здатності таких вкладень забезпечувати приріст фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. Для обґрунтування управлінських рішень щодо модернізації або розширення виробничої бази необхідним є застосування відповідних методичних підходів, які дозволяють кількісно оцінити ефективність інвестицій, зіставити очікувані вигоди з витратами та врахувати фактор часу й ризику.

## 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності

Інвестиції у виробничі потужності є одним із ключових інструментів розвитку підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на обсяги виробництва, рівень продуктивності, собівартість продукції та

конкурентоспроможність. Водночас такі інвестиції характеризуються значними обсягами капіталовкладень, довгостроковим горизонтом реалізації та підвищеним рівнем ризику. За цих умов особливого значення набуває застосування науково обґрунтованих методичних підходів до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності, які дозволяють зіставити очікувані економічні вигоди з витратами та мінімізувати ризик прийняття неефективних управлінських рішень [11]. У класичній економічній теорії оцінка ефективності інвестицій у виробничі потужності ґрунтується на аналізі співвідношення результатів і витрат. У межах цього підходу інвестиції розглядаються як джерело формування майбутніх доходів, а ефективність визначається здатністю генерувати додатковий прибуток або економію витрат. Такий підхід дозволяє оцінити доцільність капіталовкладень на базовому рівні, однак не враховує впливу часу, ризиків та альтернативної вартості капіталу, що суттєво обмежує його застосування в умовах довгострокових інвестиційних проєктів [3].

Подальший розвиток методології оцінювання ефективності інвестицій пов’язаний із застосуванням динамічних підходів, які враховують фактор часу та зміну вартості грошей. У межах цих підходів інвестиції у виробничі потужності розглядаються як потоки грошових коштів, розподілені в часі, а ефективність оцінюється шляхом дисконтування майбутніх доходів і витрат. Такий підхід дозволяє коректно зіставляти початкові інвестиційні витрати з майбутніми результатами та враховувати альтернативні можливості використання капіталу. У практиці управління підприємствами саме динамічні методи оцінки ефективності вважаються базовими при прийнятті рішень щодо розширення або модернізації виробничих потужностей [13].

Важливим елементом методичного підходу до оцінки інвестицій у виробничі потужності є аналіз впливу цих інвестицій на операційну ефективність підприємства. Інвестиції можуть забезпечувати приріст доходів за рахунок збільшення обсягів виробництва або розширення асортименту, а також зниження витрат завдяки підвищенню продуктивності праці,

енергоефективності та оптимізації технологічних процесів. У цьому контексті оцінка ефективності інвестицій повинна враховувати зміни таких показників, як собівартість продукції, продуктивність праці, рентабельність активів і використання виробничих потужностей [23]. Окремого значення набуває фінансовий підхід до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності, який зосереджується на впливі капіталовкладень на фінансовий стан підприємства. У межах цього підходу аналізується вплив інвестицій на структуру активів і капіталу, рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Надмірне інвестування у виробничі потужності за рахунок позикових коштів може призвести до зростання фінансових ризиків, навіть якщо проєкт є прибутковим у довгостроковій перспективі. Тому оцінка ефективності інвестицій повинна поєднувати аналіз прибутковості з аналізом фінансових обмежень і ризиків.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває комплексний підхід до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності, який поєднує економічні, фінансові та стратегічні аспекти. У межах такого підходу інвестиції розглядаються не лише з позицій короткострокової фінансової вигоди, а й з точки зору їх впливу на довгострокову конкурентоспроможність, технологічний розвиток і адаптивність підприємства. Інвестиції у гнучкі та інноваційні виробничі потужності можуть мати нижчу початкову фінансову віддачу, проте забезпечувати стратегічні переваги в майбутньому, що також має бути враховано в процесі оцінювання [32].

Важливим доповненням до традиційних методів оцінки є врахування ризиків та невизначеності, пов’язаних з інвестиціями у виробничі потужності. Сучасні методичні підходи передбачають використання сценарного аналізу, чутливості показників ефективності до зміни ключових параметрів та оцінки можливих відхилень фактичних результатів від запланованих. Це дозволяє підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень і зменшити ймовірність негативних наслідків у разі несприятливих змін

зовнішнього середовища. Узагальнюючи, можна зазначити, що методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності еволюціонували від простого зіставлення витрат і результатів до комплексного аналізу, що враховує фактор часу, фінансові обмеження, ризики та стратегічні цілі підприємства. Застосування такого комплексного підходу створює надійну методологічну основу для прийняття управлінських рішень щодо розширення або модернізації виробничих потужностей та забезпечує узгодження інвестиційної діяльності з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Для практичної реалізації методичних підходів до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності в економічній теорії та практиці управління підприємствами використовується система кількісних показників, що дозволяє оцінити доцільність капіталовкладень з урахуванням фактора часу, прибутковості та впливу на фінансові результати. Найбільш поширеними серед них є показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, строку окупності інвестицій та ефекту від інвестицій на рентабельність активів [34].

Для узагальнення методичних підходів представлено основні показники оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності у вигляді систематизованої таблиці 1.1 [53].

Таблиця 1.1

Узагальнювальна таблиця методів оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності

| Показник | Економічний зміст | Критерій ефективності | Управлінське значення |
|---|---|---|---|
| NPV | Приріст вартості підприємства | NPV > 0 | Обґрунтування доцільності інвестицій |
| IRR | Максимально допустима вартість капіталу | IRR > r | Порівняння альтернативних проєктів |
| Payback Period | Час повернення вкладених коштів | PP → мін | Оцінка інвестиційного ризику |
| ROA-ефект | Вплив інвестицій на рентабельність активів | ΔROA > 0 | Оцінка фінансової результативності |

Запропонований інструментарій дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності інвестицій у виробничі потужності, поєднуючи фінансову доцільність, ризик та стратегічний вплив на діяльність підприємства.

Висновки до першого розділу

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз виробничих потужностей як ключового чинника розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Узагальнення наукових підходів дозволило розкрити багатогранну сутність виробничих потужностей, які в сучасній економічній науці розглядаються не лише як сукупність матеріально-технічних ресурсів, а як складна соціально-економічна система, що поєднує технічні, технологічні, людські та управлінські елементи.

У межах розділу обґрунтовано доцільність розгляду виробничих потужностей як економічної категорії, тісно пов’язаної з продуктивністю, ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства. Доведено, що рівень використання та розвитку виробничих потужностей безпосередньо впливає на формування доданої вартості, фінансові результати та стійкість підприємства в конкурентному середовищі. Особливу увагу приділено ролі гнучкості виробничих систем і здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового попиту.

Систематизація елементів і складових виробничих потужностей дала змогу обґрунтувати їх мультидименсіональний характер і показати, що ефективність виробництва визначається не лише технічним рівнем обладнання, а й якістю управління, організацією процесів та розвитком людського капіталу. Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінювати виробничі можливості підприємства та виявляти резерви підвищення їх ефективності.

У розділі також узагальнено основні класифікаційні підходи до

виробничих потужностей, що створює аналітичне підґрунтя для вибору оптимальних управлінських рішень щодо їх використання та розвитку. Доведено, що класифікація потужностей має прикладне значення, оскільки дозволяє пов’язати характеристики виробничої системи з ринковою стратегією підприємства та умовами зовнішнього середовища.

Значну увагу приділено сучасним теоретичним підходам до розширення виробництва, у межах яких обґрунтовано перехід від екстенсивного нарощування потужностей до стратегічно орієнтованого, інтенсивного та інноваційного розвитку. Показано, що в сучасних умовах розширення виробництва повинно здійснюватися з урахуванням фінансових можливостей підприємства, ризиків, принципів сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Завершальним елементом розділу став аналіз методичних підходів до оцінки ефективності інвестицій у виробничі потужності. Обґрунтовано доцільність використання комплексу статичних і динамічних показників, які дозволяють оцінити економічну, фінансову та стратегічну ефективність інвестиційних рішень. Запропонований інструментарій створює методологічну основу для практичного аналізу ефективності використання та розвитку виробничих потужностей конкретного підприємства.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОСМАК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗШИРЕННЯ

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕкоСмак»

Товариство з обмеженою відповідальністю ЕкоСмак є суб’єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації харчової продукції з орієнтацією на принципи екологічності, якості та безпеки. Підприємство функціонує на внутрішньому ринку України та позиціонує себе як виробник продуктів з підвищеною споживчою цінністю, що відповідають сучасним вимогам до здорового харчування та сталого розвитку.

Організаційно-правова форма ТОВ «ЕкоСмак» зумовлює гнучкість управління, можливість оперативного прийняття рішень і адаптації до змін ринкового середовища. Управління підприємством здійснюється відповідно до чинного законодавства України та установчих документів. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують фінансові результати та інвестиційні рішення. Поточне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який несе відповідальність за операційну ефективність, фінансові результати та реалізацію стратегічних цілей.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕкоСмак» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для підприємств малого та середнього бізнесу у харчовій промисловості. У структурі підприємства виокремлюються виробничий підрозділ, фінансово-економічна служба, служба постачання та логістики, відділ збуту й маркетингу, а також адміністративно-управлінський персонал (рис. 2.1).

Така побудова структури забезпечує чіткий розподіл функцій, підпорядкованість і контроль, водночас зберігаючи можливість швидкої

координації між підрозділами.




Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЕкоСмак»

Ключовою перевагою цієї структури є можливість оперативного прийняття рішень на рівні кожного підрозділу в межах його компетенції. Зокрема, виробничий підрозділ відповідає за забезпечення безперервності технологічного процесу, фінансово-економічна служба займається бюджетуванням, плануванням та контролем витрат, а служба постачання та логістики гарантує своєчасне забезпечення виробництва сировиною та доставку готової продукції. Завдяки цьому підприємство може швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, не порушуючи загальної координації дій.

Водночас така організаційна модель має певні обмеження. Одним із вразливих місць є ризик дублювання функцій або, навпаки, їх недостатнього покриття, особливо у випадках неузгодженості між підрозділами. Ускладнення міжфункціональної взаємодії може призводити до затримок в ухваленні рішень, особливо тоді, коли для вирішення проблеми необхідне залучення кількох структурних одиниць. Крім того, існує ймовірність надмірної централізації управління, коли всі ключові рішення ухвалюються на вищому рівні, що знижує ініціативність середнього менеджменту.

Попри ці недоліки, лінійно-функціональна структура залишається доцільною для підприємств, де важливими є чітка спеціалізація, контроль

якості та економічна ефективність. Її використання в ТОВ «ЕкоСмак» забезпечує баланс між управлінською дисципліною та оперативною гнучкістю, що є критично важливим у динамічному середовищі харчової індустрії.

Економічна діяльність ТОВ «ЕкоСмак» зосереджена переважно на виробництві харчової продукції, орієнтованої на споживача, який цінує натуральність, безпечність та локальне походження товарів. Основу асортименту становлять продукти, виготовлені із сільськогосподарської сировини, що постачається з регіональних фермерських господарств, що дозволяє підприємству не лише підтримувати місцеву економіку, а й мінімізувати екологічний слід за рахунок скорочення логістичних витрат.

Такий диверсифікований підхід до збуту продукції дозволяє мінімізувати ризики залежності від окремого ринку, гнучко реагувати на зміну попиту та підтримувати стабільні обсяги виробництва. У поєднанні з акцентом на якість, екологічність і локальне походження продукції це створює передумови для сталого розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Серед основних постачальників сировини варто виокремити ФГ «Зелений лан» (овочі та зелень), СФГ «Дністрове» (зернові культури), ТОВ «Еко-Фрут» (сушені фрукти), а також приватні пасіки у Чернівецькій та Тернопільській областях (мед та продукти бджільництва). Така диверсифікація джерел постачання забезпечує стабільність виробництва та контроль за якістю ще на етапі надходження сировини.

Матеріально-технічна база ТОВ «ЕкоСмак» формується з урахуванням специфіки харчового виробництва та включає комплекс ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного та якісного технологічного процесу. До її складу входять виробничі, складські, транспортні, адміністративні приміщення, а також сучасне технологічне обладнання, що відповідає вимогам санітарного законодавства та стандартам харчової безпеки.

Основу виробничої інфраструктури становить цех з повним циклом

обробки харчової сировини – від її попередньої підготовки до пакування готової продукції. Приміщення поділені на функціональні зони, що відповідають логіці виробничого процесу: зона приймання сировини, мийно-сортувальна, зона термічної або механічної обробки, пакувальна дільниця та зона зберігання. Кожна ділянка обладнана спеціалізованими машинами: електронними вагами, мийними установками, міксерами, печами, фасувальними автоматами тощо. Обладнання, як правило, виготовлене з харчової нержавіючої сталі та забезпечує легкість у догляді й дезінфекції, що є важливим у сфері харчового виробництва.

Для забезпечення контролю якості та безпечності продукції на підприємстві діє власна міні-лабораторія, укомплектована обладнанням для виконання базових фізико-хімічних і мікробіологічних досліджень. Наявність такої лабораторії дає змогу оперативно перевіряти відповідність сировини й готової продукції встановленим стандартам без залучення сторонніх експертних установ.

Складська інфраструктура представлена приміщеннями для зберігання сировини, тари та готової продукції, обладнаними вентиляційними системами, холодильними камерами (у разі потреби), стелажними конструкціями для ефективного використання простору. Облік товарних залишків ведеться із застосуванням цифрових систем (1С, складські модулі), що дозволяє автоматизувати логістику та мінімізувати ризики надлишків або нестач.

Автопарк підприємства включає кілька вантажних автомобілів малого та середнього тоннажу, що дозволяє самостійно здійснювати доставку продукції до торгових точок або логістичних хабів. Транспорт відповідає санітарним вимогам щодо перевезення харчових продуктів, зокрема оснащений термоізоляцією та холодильними установками для чутливих до температури товарів.

Адміністративно-управлінський блок включає офісні приміщення, обладнані сучасними засобами зв’язку, комп’ютерною технікою, серверною

інфраструктурою та ПЗ для ведення управлінського обліку, планування, комунікацій із партнерами та контролю за внутрішніми процесами.

Загалом, матеріально-технічна база ТОВ «ЕкоСмак» дозволяє ефективно реалізовувати виробничу стратегію підприємства, дотримуючись екологічних стандартів, вимог до якості та безпеки харчових продуктів, а також забезпечуючи конкурентні переваги за рахунок власної логістики та контролю всіх етапів виробництва.

Виробничий процес структуровано у кілька основних етапів, що послідовно забезпечують якість кінцевого продукту. Перший етап охоплює підготовку сировини – її очищення, сортування та попередню обробку відповідно до встановлених санітарно-гігієнічних норм. Далі здійснюються основні технологічні операції, які включають термічну або механічну обробку, змішування інгредієнтів, ферментацію або інші специфічні технології, характерні для обраного продуктового сегмента.

Після технологічної обробки відбувається контроль якості, який є обов’язковим на кожному критичному етапі виробництва. Підприємство застосовує стандартизовані методики внутрішнього контролю, зокрема органолептичні, фізико-хімічні та мікробіологічні випробування, що дозволяє гарантувати відповідність продукції заявленим характеристикам. Завершальним етапом є пакування готової продукції з урахуванням вимог безпеки, збереження властивостей і зручності транспортування. Пакувальні матеріали підбираються з урахуванням екологічних критеріїв, що відповідає загальній філософії підприємства щодо сталого розвитку.

Особливістю діяльності ТОВ «ЕкоСмак» є гармонійне поєднання відносно невеликих масштабів виробництва з високою якістю та гнучкістю у розробці продуктів. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміну споживчих уподобань, запроваджувати інноваційні рецептури та формувати диференційовану товарну пропозицію. У структурі реалізації продукції чітко виокремлюються основні категорії споживачів: найбільшу частку становлять роздрібні торговельні мережі – близько 45 % загального обсягу збуту

(зокрема мережі «ЕКО-Маркет», «Сільпо», «Таврія В»), що забезпечує широку географію присутності продукції. Другу за значенням групу формують спеціалізовані магазини органічного та фермерського напрямку, на які припадає приблизно 25 % продажів. Ще 20 % продукції реалізується через канали HoReCa – ресторани, кафе, готелі, які віддають перевагу натуральним і локальним інгредієнтам. Решта 10 % припадає на прямі онлайн-продажі через власний сайт підприємства та партнерські платформи.

Система управління якістю на ТОВ «ЕкоСмак» є однією з ключових складових стратегічного управління підприємством і охоплює всі етапи життєвого циклу продукції – від надходження сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Основою системи є принципи стандарту ISO 22000:2018 «Системи управління безпечністю харчових продуктів», а також впроваджені елементи системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), що забезпечує контроль над ризиками на кожному критичному етапі виробництва.

Контроль якості розпочинається ще на етапі постачання сировини. Кожна партія продукції, що надходить на підприємство, проходить вхідний контроль – здійснюється візуальний огляд, лабораторне тестування (мікробіологічне, фізико-хімічне), перевірка відповідності документів супровідної сертифікації. Особлива увага приділяється екологічній чистоті сировини, наявності сертифікатів органічного походження, якщо йдеться про відповідну категорію продукції.

Наступним етапом є контроль у процесі виробництва. Визначено критичні контрольні точки (CCP), які ретельно моніторяться згідно з установленими технологічними картами. До них, зокрема, належать температурні режими, показники вологості, тривалість термічної обробки, санітарний стан обладнання, а також контроль перехресного забруднення. Виробничий персонал проходить регулярне навчання з питань гігієни та безпеки харчових продуктів, що сприяє підтриманню високого рівня внутрішньої культури якості.

Контроль готової продукції здійснюється на основі затверджених нормативних документів і внутрішніх стандартів підприємства. Проводиться органолептична оцінка, фізико-хімічне тестування, мікробіологічний аналіз. Уся документація фіксується в електронній системі контролю якості, що дає змогу здійснювати простежуваність на всіх етапах виробничого циклу.

Окрему увагу на підприємстві приділено роботі зі споживачами, зокрема, фіксуються та аналізуються звернення клієнтів, скарги, пропозиції. На основі отриманого зворотного зв'язку впроваджуються коригувальні та попереджувальні заходи. Таким чином, забезпечується постійне вдосконалення системи управління якістю згідно з принципом PDCA (Plan–Do–Check–Act).

Загалом, функціонування інтегрованої системи якості на ТОВ «ЕкоСмак» є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, гарантією стабільності характеристик продукції та передумовою для формування довіри з боку споживачів і партнерів.

Конкурентне середовище, в якому функціонує ТОВ «ЕкоСмак», характеризується високою диференціацією учасників і значною кількістю гравців, що працюють як на національному, так і на регіональному рівні. У межах української харчової промисловості домінують великі транснаціональні та національні компанії, такі як ПрАТ «МХП», ТОВ «Нестле Україна» або кондитерська корпорація «Рошен», які формують значну частину обсягів виробництва харчових продуктів та займають провідні позиції за виручкою. Зазначені компанії мають високу виробничу потужність, широку дистрибуційну мережу та доступ до значних ресурсів для маркетингу і масштабування продукції, що створює жорсткий тиск на ринку харчових продуктів загалом.

Поряд із цими великими гравцями, на локальних та регіональних ринках України активну діяльність ведуть численні невеликі й середні компанії, що спеціалізуються на виробництві харчових товарів із природними компонентами і акцентом на натуральність. До таких відносно

перспективних підприємств належать, наприклад, IDLO, що виробляє сублімовані та сухі харчові продукти для активного відпочинку, Ярич виробник печива та крекерів, а також низка регіональних виробників бакалії, снеків та органічних продуктів (як-от «Банка Спецій», «Гадз», Beehive чи BioNorma), всі вони мають свою частку на ринку і орієнтуються на споживачів, які цінують локальні та спеціалізовані продукти.

Специфічною формою конкуренції для «ЕкоСмак» є також поява приватних торговельних марок рітейлерів, наприклад, мережа супермаркетів пропонує власні лінійки продуктів (private labels), що безпосередньо конкурують із локальними виробниками за сегмент нижчої або середньої цінової категорії. При цьому великі супермаркети, як «Silpo» та інші, водночас підтримують локальних виробників через спеціальні партнерські проєкти та відділи фермерської продукції.

Основними чинниками конкурентоспроможності в цьому середовищі є якість продукції, цінова доступність, географічна присутність, ефективність логістики та здатність диференціювати товарну пропозицію. У той же час невеликі виробники стикаються з ризиками, пов’язаними з обмеженими ресурсами для масштабування, слабшим впливом на канали збуту та обмеженим доступом до міжнародних ринків порівняно з лідерами галузі. Саме тому підприємствам, що працюють у сегменті натуральної й локальної продукції, важливо знаходити власні конкурентні ніші, підсилювати маркетингові позиції та формувати лояльність споживачів на основі унікальних характеристик товару.

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЕкоСмак» дозволяє зробити висновок, що підприємство має сформовану систему управління та налагоджені виробничі й збутові процеси, однак функціонує в межах обмежених виробничих потужностей. Зростання попиту на екологічну та якісну харчову продукцію, а також необхідність підвищення конкурентоспроможності створюють передумови для переходу до нового етапу розвитку, пов’язаного з розширенням виробництва.

## 2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕкоСмак»

ТОВ «ЕкоСмак» здійснює виробничо-господарську діяльність у сфері харчової промисловості, спеціалізуючись на виробництві продукції з використанням натуральної та екологічно безпечної сировини. Упродовж 2022–2024 років підприємство функціонувало в умовах економічної нестабільності, зростання цін на ресурси та логістичних обмежень, що суттєво вплинуло на результати діяльності.

Метою аналізу є оцінка динаміки основних виробничо-економічних показників, ефективності використання ресурсів і фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕкоСмак». Обсяг виробництва та реалізації продукції характеризує виробничий потенціал підприємства та рівень попиту на його продукцію (табл. 2.1, рис. 2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «ЕкоСмак»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Абсолютне відхилення 2024/2022 | Темп зростання, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Обсяг виробництва, т | 1380 | 1520 | 1640 | +260 | 118,8 |
| Обсяг реалізації, т | 1350 | 1490 | 1610 | +260 | 119,3 |
| Коефіцієнт реалізації | 0,98 | 0,98 | 0,98 | 0,00 | - |

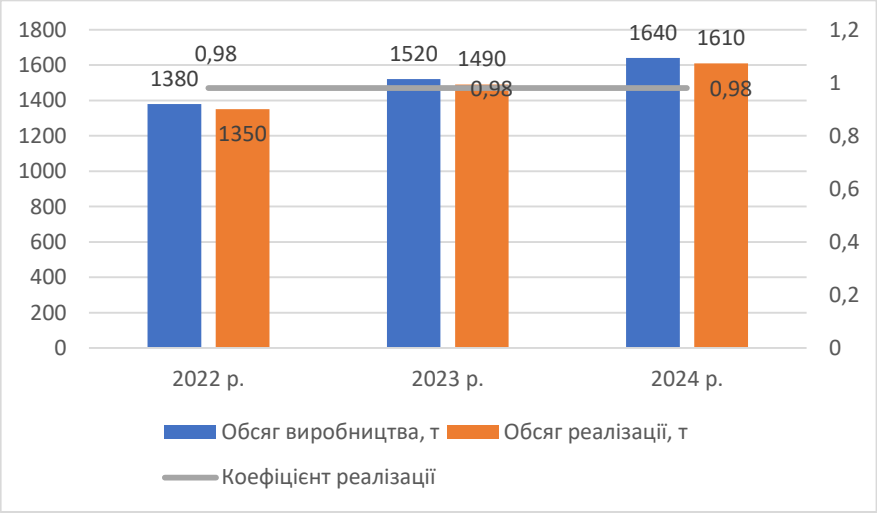



Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «ЕкоСмак»

Обсяг виробництва та реалізації продукції є одними з ключових узагальнюючих показників, що характеризують виробничий потенціал підприємства, рівень ефективності його використання, а також міру відповідності пропозиції ринковому попиту. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та стабільність його функціонування у досліджуваному періоді.

Згідно з даними таблиці 2.1, упродовж 2022–2024 років ТОВ «ЕкоСмак» демонструвало стійку позитивну динаміку обсягів виробництва. Так, у 2024 році обсяг виробництва продукції зріс на 260 т, або на 18,8 % порівняно з 2022 роком. Зростання виробництва зумовлене, з одного боку, поступовим підвищенням рівня використання виробничих потужностей, а з іншого – розширенням ринків збуту та зростанням попиту на продукцію підприємства, що було детально проаналізовано у попередніх підрозділах.

Обсяг реалізації продукції зростав аналогічними темпами, збільшившись у 2024 році на 260 т, або на 19,3 % порівняно з 2022 роком. Темп зростання реалізації дещо перевищує темп зростання виробництва, що є позитивною тенденцією та свідчить про ефективну збутову політику підприємства. Така динаміка підтверджує, що зростання обсягів виробництва не призводило до накопичення нереалізованих залишків готової продукції.

Підтвердженням збалансованості виробництва та реалізації є стабільне значення коефіцієнта реалізації, який упродовж усіх трьох років становив 0,98. Такий рівень показника означає, що близько 98 % виробленої продукції реалізовувалося у звітному періоді, що є високим значенням для підприємств харчової промисловості та свідчить про мінімальний рівень складських запасів готової продукції.

Стабільність коефіцієнта реалізації також вказує на відсутність дисбалансу між виробничими можливостями підприємства та ринковим попитом, що знижує ризик перевиробництва та втрат, пов’язаних зі зберіганням або псуванням продукції. В умовах харчової промисловості, де

продукція має обмежений термін зберігання, це є особливо важливим чинником ефективності діяльності.

Таким чином, результати аналізу динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «ЕкоСмак» свідчать про стійкий розвиток підприємства, ефективне використання його виробничого потенціалу та наявність стабільного попиту на продукцію. Отримані тенденції створюють сприятливі передумови для подальшого нарощування обсягів діяльності за умови збереження раціонального рівня завантаження виробничих потужностей та ефективної збутової стратегії.

Трудові ресурси є одним із ключових факторів ефективності діяльності підприємства, оскільки саме персонал забезпечує безперервність виробничого процесу, дотримання технологічних стандартів та досягнення запланованих економічних результатів. Аналіз використання трудових ресурсів дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства персоналом, ефективність його використання, а також вплив кадрових чинників на результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕкоСмак» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники використання трудових ресурсів ТОВ «ЕкоСмак»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2022 | Зміна, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 98 | 105 | 112 | +14 | 114,3 |
| Чистий дохід, тис. грн. | 55600 | 63200 | 71800 | +16200 | 129,1 |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу | 567,3 | 602,0 | 641,1 | +73,8 | 113,0 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 11200 | 13100 | 15400 | +4 200 | 137,5 |

Згідно з даними таблиці 2.2, упродовж 2022–2024 років середньооблікова чисельність персоналу підприємства зросла з 98 до 112 осіб, тобто на 14 осіб, або на 14,3 %. Збільшення чисельності працівників зумовлене насамперед розширенням обсягів виробництва, зростанням попиту на продукцію підприємства, а також необхідністю забезпечення стабільної роботи виробничих ліній в умовах підвищеного навантаження.

Водночас чистий дохід підприємства за досліджуваний період зріс значно швидшими темпами на 16200 тис. грн., або на 29,1 %, що свідчить про суттєве підвищення результативності діяльності підприємства. Випереджальні темпи зростання доходу порівняно зі збільшенням чисельності персоналу є позитивною тенденцією та вказують на раціональне використання трудових ресурсів.

Показник продуктивності праці, який відображає обсяг чистого доходу в розрахунку на одного працівника, у 2024 році зріс до 641,1 тис. грн./особу, що на 73,8 тис. грн., або на 13,0 %, більше порівняно з 2022 роком. Зростання продуктивності праці є наслідком комплексу факторів, зокрема:

– підвищення рівня організації праці та оптимізації виробничих процесів;
– більш повного завантаження виробничих потужностей;
– часткової модернізації обладнання;
– підвищення кваліфікації персоналу та адаптації працівників до сучасних технологічних вимог.

Зростання фонду оплати праці з 11200 тис. грн. у 2022 році до 15400 тис. грн. у 2024 році, тобто на 37,5 %, свідчить про підвищення рівня заробітної плати, а також збільшення чисельності персоналу. Підвищення витрат на оплату праці є об’єктивним процесом в умовах інфляції та дефіциту кваліфікованих кадрів, однак у даному випадку воно супроводжувалося зростанням продуктивності праці, що знижує ризик неефективного використання трудових ресурсів.

Варто відзначити, що темпи зростання фонду оплати праці перевищують темпи зростання продуктивності праці, що в перспективі потребує посиленої уваги з боку керівництва підприємства. Подальше підвищення ефективності використання трудових ресурсів має бути спрямоване на збереження оптимального співвідношення між оплатою праці та результатами діяльності персоналу.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що у 2022–2024 роках ТОВ «ЕкоСмак» забезпечувало поступове зростання чисельності персоналу

на фоні випереджального зростання доходів і продуктивності праці, що є позитивною характеристикою ефективності організації праці.

Разом із тим наявні тенденції вказують на доцільність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників та оптимізації чисельності з метою забезпечення сталого зростання продуктивності праці в майбутньому.

Рівень забезпеченості підприємства основними засобами та ефективність їх використання є важливими чинниками, що безпосередньо визначають виробничі можливості, технічний рівень виробництва та собівартість продукції.

Раціональне використання основних засобів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і покращенню фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники використання основних засобів ТОВ «ЕкоСмак»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення |
|---|---|---|---|---|
| Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн. | 20300 | 22800 | 25600 | +5300 |
| Фондовіддача, грн. | 2,74 | 2,77 | 2,80 | +0,06 |
| Фондоємність, грн. | 0,36 | 0,36 | 0,35 | −0,01 |
| Коефіцієнт зносу | 0,44 | 0,42 | 0,40 | −0,04 |

Згідно з даними таблиці 2.3, упродовж 2022–2024 років середньорічна вартість основних засобів ТОВ «ЕкоСмак» зросла з 20300 тис. грн. до 25600 тис. грн., тобто на 5300 тис. грн. Зазначене зростання свідчить про інвестиційну активність підприємства та спрямованість на розвиток і модернізацію матеріально-технічної бази.

Збільшення вартості основних засобів відбулося насамперед за рахунок оновлення виробничого обладнання, придбання більш енергоефективних машин та вдосконалення допоміжної інфраструктури.

Показник фондовіддачі, який характеризує обсяг виробленої або реалізованої продукції у розрахунку на одну гривню вартості основних

засобів, у 2024 році становив 2,80 грн., що на 0,06 грн. більше порівняно з 2022 роком.

Зростання фондовіддачі є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, оскільки кожна гривня вкладень у основні засоби забезпечує більший обсяг випуску продукції.

Одночасно зі зростанням фондовіддачі спостерігається зниження фондоємності з 0,36 до 0,35 грн., що означає скорочення обсягу основних засобів, необхідних для виробництва одиниці продукції. Зазначена динаміка свідчить про підвищення технічного рівня виробництва та більш раціональну організацію використання обладнання.

Важливим показником технічного стану основних засобів є коефіцієнт зносу, який у 2024 році знизився до 0,40 порівняно з 0,44 у 2022 році. Зменшення коефіцієнта зносу на 0,04 пункту свідчить про поступове оновлення основних засобів, зниження частки фізично та морально застарілого обладнання, а також підвищення надійності та безперебійності виробничого процесу. Варто зазначити, що поєднання зростання середньорічної вартості основних засобів зі зростанням фондовіддачі є свідченням ефективної інвестиційної політики підприємства. Такий результат означає, що вкладення в основні засоби не лише збільшують виробничий потенціал ТОВ «ЕкоСмак», а й забезпечують відповідне зростання результатів діяльності.

Таким чином, результати аналізу використання основних засобів свідчать про позитивну динаміку технічного розвитку підприємства, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази та створення передумов для подальшого нарощування обсягів виробництва. Разом із тим подальше підвищення ефективності використання основних засобів потребує системного підходу до планування інвестицій, модернізації обладнання та оптимізації режимів його експлуатації. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних технологій і автоматизованих

систем управління виробничими процесами. Крім того, доцільним є регулярний моніторинг технічного стану обладнання з метою своєчасного виявлення зносу та запобігання простоїв. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Собівартість продукції є одним із ключових узагальнюючих показників виробничо-господарської діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на формування фінансових результатів, рівень прибутковості та конкурентоспроможність продукції на ринку.

Аналіз динаміки та структури собівартості дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також виявити потенційні резерви зниження витрат (табл. 2.4, рис. 2.3).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура собівартості продукції ТОВ «ЕкоСмак»

| Стаття витрат | 2022 р., тис. грн. | 2023 р., тис. грн. | 2024 р., тис. грн. | Питома вага 2024, % |
|---|---|---|---|---|
| Сировина та матеріали | 25400 | 28400 | 32100 | 54,8 |
| Оплата праці | 9600 | 11300 | 13200 | 22,5 |
| Амортизація | 4300 | 5200 | 6100 | 10,4 |
| Енергоносії | 3600 | 4100 | 4900 | 8,4 |
| Інші витрати | 2900 | 3500 | 4200 | 3,9 |
| Разом | 45800 | 52500 | 60500 | 100,0 |




Рис. 2.3. Питома вага собівартості продукції ТОВ «ЕкоСмак»

Згідно з даними таблиці 2.4, упродовж 2022–2024 років спостерігається стійка тенденція до зростання загальної суми собівартості продукції ТОВ «ЕкоСмак». Так, у 2024 році сукупні витрати на виробництво та реалізацію продукції становили 60500 тис. грн., що на 14700 тис. грн., або на 32,1 %, більше порівняно з 2022 роком. Зазначене зростання зумовлене як об’єктивними макроекономічними чинниками, так і внутрішніми змінами в діяльності підприємства.

Найбільшу частку в структурі собівартості у 2024 році займають витрати на сировину та матеріали, які становлять 32100 тис. грн., або 54,8 % загальної суми витрат. Порівняно з 2022 роком витрати за цією статтею зросли на 6700 тис. грн., що свідчить про значний вплив подорожчання сировини, зростання закупівельних цін та збільшення обсягів виробництва. Висока питома вага матеріальних витрат є характерною для підприємств харчової промисловості та вимагає постійного контролю за ефективністю використання сировинних ресурсів.

Витрати на оплату праці у 2024 році становили 13200 тис. грн., або 22,5 % собівартості, що на 3600 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Зростання цієї статті витрат пов’язане зі збільшенням чисельності персоналу, підвищенням рівня середньої заробітної плати, а також необхідністю збереження кваліфікованих кадрів в умовах нестабільного ринку праці. Водночас підвищення витрат на оплату праці супроводжувалося зростанням продуктивності праці, що частково компенсує їх вплив на собівартість продукції.

Значне зростання продемонстрували амортизаційні відрахування, які у 2024 році досягли 6100 тис. грн., що на 1800 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Збільшення амортизаційних витрат є наслідком оновлення та модернізації основних засобів підприємства, що, з одного боку, підвищує собівартість продукції, а з іншого, створює передумови для підвищення ефективності виробництва в майбутніх періодах.

Витрати на енергоносії у 2024 році становили 4900 тис. грн., або 8,4 %

собівартості, що на 1300 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Зростання цієї статті витрат зумовлене підвищенням тарифів на електроенергію та інші енергоресурси, а також зростанням обсягів виробництва. Висока залежність від енергоносіїв актуалізує необхідність впровадження енергоощадних технологій та оптимізації енергоспоживання.

Інші витрати у 2024 році становили 4200 тис. грн., або 3,9 % загальної собівартості. Їх зростання порівняно з 2022 роком на 1300 тис. грн. пов’язане з підвищенням витрат на логістику, обслуговування виробничої інфраструктури, сертифікацію продукції та забезпечення дотримання санітарних і екологічних вимог.

Таким чином, зростання собівартості продукції ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках має комплексний характер і зумовлене як зовнішніми економічними чинниками (інфляція, зростання цін на ресурси), так і внутрішніми факторами розвитку підприємства (розширення обсягів виробництва, підвищення оплати праці, оновлення основних засобів). Виявлені тенденції свідчать про необхідність посилення управління витратами, зокрема в частині оптимізації використання сировини, енергоносіїв та підвищення ефективності організації виробництва.

Фінансові результати є узагальнюючим показником ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, оскільки відображають кінцевий ефект використання виробничих, трудових і фінансових ресурсів. Аналіз динаміки фінансових результатів дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати прибуток, забезпечувати фінансову стійкість та адаптуватися до змін зовнішнього середовища (табл. 2.5, рис. 2.4).

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «ЕкоСмак»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2022 |
|---|---|---|---|---|
| Чистий дохід, тис. грн. | 55600 | 63200 | 71800 | +16200 |
| Собівартість, тис. грн. | 45800 | 52500 | 60500 | +14700 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 9800 | 10700 | 11300 | +1500 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 4800 | 5900 | 6400 | +1600 |
| Рентабельність продажів, % | 8,6 | 9,3 | 8,9 | +0,3 |

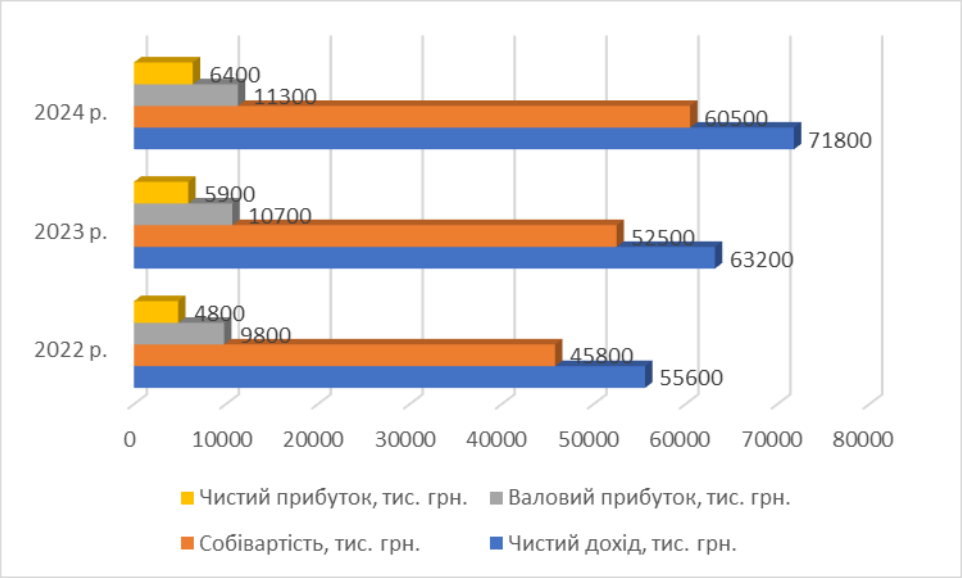



Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕкоСмак»

Згідно з даними таблиці 2.5, упродовж 2022–2024 років ТОВ «ЕкоСмак» демонструвало позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році цей показник становив 71 800 тис. грн., що на 16200 тис. грн., або на 29,1 %, більше порівняно з 2022 роком. Зростання доходу зумовлене насамперед збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, а також стабільним попитом на продукцію підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла до 60500 тис. грн., що на 14 700 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Темпи зростання собівартості були дещо нижчими, ніж темпи зростання чистого доходу, що створило передумови для збереження позитивної динаміки прибутковості діяльності. Основними чинниками зростання витрат стали подорожчання сировини, енергоносіїв, а також підвищення витрат на оплату праці та амортизаційні відрахування. Валовий прибуток підприємства у 2024 році становив 11300 тис. грн., що на 1500 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Зростання валового прибутку відбулося за рахунок випереджального зростання доходів порівняно з витратами, що свідчить про загальну ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Позитивну динаміку продемонстрував і показник чистого прибутку, який у 2024 році досяг 6400 тис. грн., що на 1600 тис. грн., або на 33,3 %,

більше порівняно з 2022 роком. Зростання чистого прибутку є свідченням здатності підприємства не лише покривати виробничі витрати, а й формувати фінансові ресурси для подальшого розвитку, оновлення основних засобів та зміцнення фінансової стійкості. Рентабельність продажів у 2024 році становила 8,9 %, що на 0,3 відсоткового пункту вище рівня 2022 року. Незважаючи на незначне зниження цього показника порівняно з 2023 роком, його рівень залишається достатньо стабільним, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зростання витрат та змін кон'юнктури ринку. Коливання рентабельності зумовлені, зокрема, випереджальним зростанням окремих статей собівартості у 2024 році.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках забезпечувало стабільне зростання фінансових результатів та зберігало позитивний рівень прибутковості навіть за умов зростання витрат. Це свідчить про достатній рівень фінансової адаптивності підприємства, ефективне управління доходами і витратами та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках характеризувалося поступовим зростанням обсягів діяльності, підвищенням продуктивності праці та стабільним рівнем прибутковості. Разом із тим зростання собівартості продукції потребує подальшої оптимізації витрат і пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності.

Отримані результати свідчать про наявність у підприємства потенціалу для подальшого розвитку за умови вдосконалення системи управління ресурсами та активної інвестиційної політики

## 2.3. Оцінка використання виробничих потужностей та виявлення резервів їх розширення

Виробнича потужність підприємства відображає його потенційну здатність до випуску продукції визначеного асортименту та обсягу за умови

повного та раціонального використання наявних виробничих ресурсів, сучасних технологій, прогресивних методів організації праці та оптимального режиму функціонування обладнання. Вона є узагальнюючим показником виробничого потенціалу підприємства і визначає граничні можливості його розвитку в коротко- та середньостроковій перспективі.

Для підприємств харчової промисловості, до яких належить ТОВ «ЕкоСмак», рівень використання виробничих потужностей має особливо важливе економічне значення, оскільки безпосередньо впливає на формування собівартості продукції, ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, рівень операційних витрат та кінцеві фінансові результати діяльності. Недостатнє завантаження потужностей призводить до зростання умовно-постійних витрат на одиницю продукції, тоді як їх раціональне використання сприяє зниженню собівартості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку харчових продуктів.

З огляду на це, метою даного підрозділу є комплексна оцінка рівня використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках, аналіз динаміки показників їх завантаження, а також виявлення основних внутрішніх резервів подальшого розширення та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для оцінки рівня використання виробничих потужностей доцільно зіставити їх розрахункову (проектну) величину з фактичними обсягами випуску продукції, що дозволяє визначити ступінь завантаження наявного виробничого потенціалу підприємства (табл. 2.6, рис. 2.5).

Таблиця 2.6

Використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Абсолютне відхилення 2024/2022 | Відносне відхилення, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Виробнича потужність, т/рік | 1800 | 1850 | 1900 | +100 | +5,6 |
| Фактичний обсяг виробництва, т | 1380 | 1520 | 1640 | +260 | +18,8 |
| Коефіцієнт використання потужності | 0,77 | 0,82 | 0,86 | +0,09 | +11,7 |

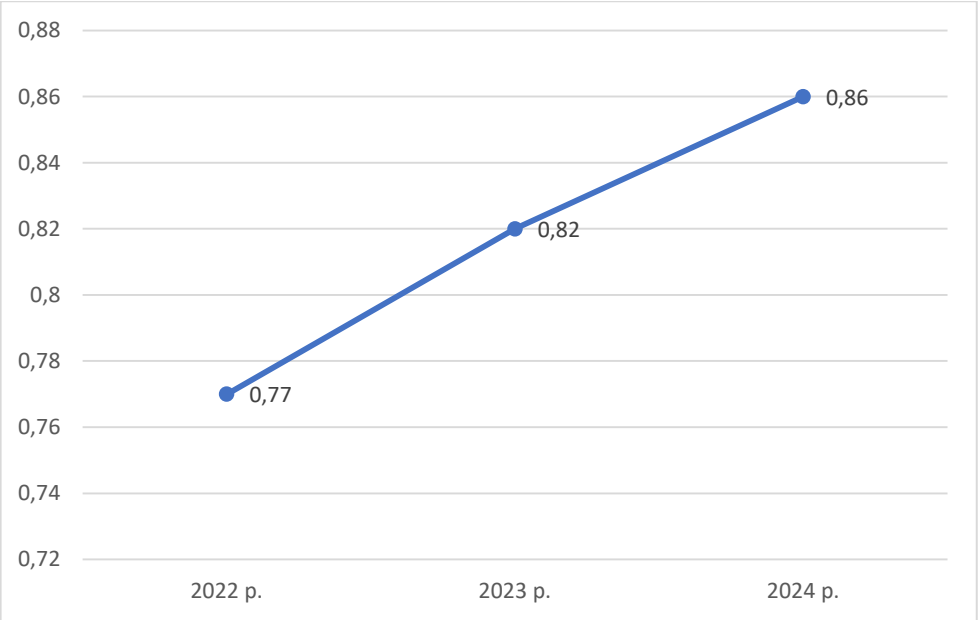



Рис. 2.5. Динаміка використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках

З даних таблиці 2.6 видно, що у 2022–2024 роках виробнича потужність ТОВ «ЕкоСмак» зросла на 100 т/рік, що становить 5,6 % порівняно з базовим роком. Зазначене зростання свідчить про поступове нарощування виробничого потенціалу підприємства та ефективну реалізацію заходів з модернізації матеріально-технічної бази. Підвищення потужності дало змогу забезпечити збільшення обсягів виробництва без суттєвого зростання постійних витрат. Крім того, розширення виробничих можливостей створює передумови для гнучкішого реагування підприємства на зміну ринкового попиту та розширення асортименту продукції. Крім того, зазначене зростання зумовлено цілеспрямованими заходами з модернізації та оптимізації виробничих процесів, зокрема:

– заміною частини застарілого фасувального обладнання на автоматизовані лінії з вищою пропускною здатністю;

– модернізацією теплового та холодильного обладнання, що дозволило скоротити тривалість технологічних операцій;

– оптимізацією планування виробничих потоків, що зменшило втрати часу на переналагодження обладнання.

Водночас фактичний обсяг виробництва зростав значно швидшими темпами, ніж виробнича потужність: у 2024 році він перевищив рівень 2022 року на 260 т, або на 18,8 %. Таке випереджальне зростання обсягів виробництва було досягнуто переважно за рахунок:

– підвищення коефіцієнта змінності роботи обладнання;

– скорочення внутрішньозмінних простоїв;

– кращої синхронізації постачання сировини та графіків виробництва;

– зростання попиту на продукцію підприємства, що стимулювало повніше завантаження наявних потужностей.

У результаті коефіцієнт використання виробничих потужностей зріс з 0,77 у 2022 році до 0,86 у 2024 році, що відповідає збільшенню на 0,09 пункту, або на 11,7 % у відносному вимірі. Отримані результати свідчать про більш раціональне використання наявного виробничого потенціалу та підвищення ефективності організації виробничого процесу.

Таким чином, позитивна динаміка показників використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках була забезпечена не лише за рахунок нарощування виробничого потенціалу, а й завдяки інтенсивним факторам розвитку, що є економічно доцільним в умовах обмежених інвестиційних ресурсів. Для наочного відображення динаміки використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» було побудовано графік.

Аналіз графіка свідчить про стійку висхідну тенденцію, що підтверджує ефективне використання виробничого потенціалу підприємства та зростання обсягів виробництва без пропорційного збільшення виробничих ресурсів. Така динаміка вказує на підвищення продуктивності праці та результативності застосування наявних основних засобів. Крім того, спостережуване зростання є наслідком упровадження більш раціональних технологічних рішень і вдосконалення організації виробничих процесів. У сукупності зазначені чинники формують сприятливі умови для подальшого економічного розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Для поглибленої оцінки

рівня використання виробничих потужностей доцільно проаналізувати екстенсивні та інтенсивні фактори, які відображають різні аспекти завантаження обладнання. Екстенсивне використання характеризує ступінь використання обладнання в часі, тоді як інтенсивне використання відображає рівень його продуктивності за одиницю часу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники екстенсивного та інтенсивного використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Абсолютне відхилення 2024/2022 | Відносне відхилення, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт змінності роботи обладнання | 1,25 | 1,30 | 1,35 | +0,10 | +8,0 |
| Середній коефіцієнт завантаження обладнання | 0,78 | 0,83 | 0,87 | +0,09 | +11,5 |
| Продуктивність одиниці обладнання, т/рік | 92 | 98 | 103 | +11 | +12,0 |

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що у 2022–2024 роках на підприємстві відбулося покращення як екстенсивного, так і інтенсивного використання виробничих потужностей.

Зокрема, коефіцієнт змінності роботи обладнання зріс на 0,10, або на 8,0 %, що вказує на збільшення тривалості використання обладнання протягом доби. Такий результат став можливим завдяки:

– більш раціональному плануванню змінної роботи;

– частковому переходу окремих виробничих дільниць на роботу у дві зміни;

– зменшенню простоїв, пов’язаних з переналагодженням обладнання.

Середній коефіцієнт завантаження обладнання зріс з 0,78 до 0,87, тобто на 0,09 пункту, або на 11,5 %, що свідчить про скорочення невиробничих втрат часу та більш рівномірне завантаження виробничих ліній упродовж звітного періоду.

Водночас продуктивність одиниці обладнання зросла на 11 т/рік, або на 12,0 %, що є наслідком:

– модернізації окремих технологічних вузлів;

– впровадження автоматизованих систем контролю якості та швидкості виробничих операцій;

– підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Незважаючи на досягнутий у 2024 році відносно високий рівень використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» (коефіцієнт використання становив 0,86), підприємство все ще не використовує наявний виробничий потенціал повною мірою. Така ситуація свідчить про наявність внутрішніх резервів, реалізація яких дозволить збільшити обсяги виробництва без пропорційного зростання капітальних витрат, що є економічно доцільним у сучасних умовах господарювання.

Резерви підвищення рівня використання виробничих потужностей доцільно систематизувати за організаційними, технічними та економічними напрямами, що забезпечує комплексний підхід до їх реалізації.

Організаційні резерви пов’язані насамперед із недосконалістю планування та організації виробничого процесу. Аналіз показав, що на підприємстві зберігаються внутрішньозмінні простої обладнання, зумовлені неритмічністю постачання сировини, переналагодженням обладнання та нерівномірним завантаженням виробничих ліній.

Підвищення коефіцієнта змінності роботи обладнання з фактичного рівня 1,35 до 1,40–1,45 дозволить:

– збільшити фактичний фонд робочого часу обладнання;

– скоротити частку простоїв;

– підвищити випуск продукції без додаткових інвестицій.

Таким чином, організаційні резерви є найбільш доступними для реалізації, оскільки не потребують значних фінансових витрат, а їх використання дає швидкий економічний ефект.

Технічні резерви пов’язані з фізичним і моральним зносом частини обладнання, що підтверджується коефіцієнтом зносу на рівні 0,40 у 2024 році. Хоча цей показник є прийнятним, подальше його зниження можливе за

рахунок:

– модернізації окремих одиниць обладнання з найнижчою продуктивністю;

– впровадження автоматизованих систем контролю технологічних параметрів;

– оптимізації режимів роботи виробничих ліній.

Реалізація технічних резервів дозволить підвищити інтенсивність використання потужностей, що проявиться у зростанні середньорічної продуктивності обладнання та зниженні витрат на одиницю продукції.

Економічні резерви підвищення ефективності використання виробничих потужностей тісно пов’язані зі структурою витрат підприємства. Аналіз собівартості продукції показав значну частку умовно-постійних витрат, рівень яких зростає повільніше, ніж обсяги виробництва.

За умови збільшення обсягу випуску продукції за рахунок кращого використання потужностей відбувається:

– зниження собівартості одиниці продукції;

– зростання валового та чистого прибутку;

– підвищення рівня рентабельності виробництва.

Таким чином, економічні резерви реалізуються опосередковано через організаційні та технічні заходи, але мають ключовий вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Комплексна реалізація виявлених резервів дозволяє довести коефіцієнт використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» до оптимального рівня 0,90, що відповідає практиці ефективно функціонуючих підприємств харчової промисловості.

У цьому разі підприємство отримає приріст обсягу виробництва без значних капіталовкладень; підвищення ефективності використання наявних ресурсів; посилення конкурентних позицій на ринку.

Отже, резерви підвищення ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» мають комплексний характер і пов’язані як з

організацією виробничого процесу, так і з технічним станом обладнання та економічними умовами діяльності. Їх реалізація є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства в середньостроковій перспективі. Для кількісної оцінки резервів підвищення ефективності використання виробничих потужностей доцільно визначити можливий приріст обсягу виробництва за умови доведення фактичного коефіцієнта використання потужностей до оптимального рівня 0,90, який у практиці харчової промисловості вважається економічно доцільним і технічно досяжним без значних капітальних інвестицій.

Оптимальний рівень використання виробничих потужностей, як правило, не дорівнює одиниці, оскільки повне (100 %) завантаження обладнання є економічно недоцільним через необхідність проведення профілактичних ремонтів, технологічних переналагоджень, санітарних зупинок та можливі коливання попиту. Саме тому рівень 0,90 розглядається як такий, що свідчить про наявність внутрішніх резервів, реалізація яких дозволить збільшити обсяги виробництва без пропорційного зростання капітальних витрат, що є економічно доцільним у сучасних умовах господарювання. Розрахунок резерву зростання обсягу виробництва ТОВ «ЕкоСмак» у 2024 році наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок резерву зростання обсягу виробництва ТОВ «ЕкоСмак» у 2024 році

| Показник | Значення |
|---|---|
| Виробнича потужність, т. | 1900 |
| Фактичний коефіцієнт використання | 0,86 |
| Оптимальний коефіцієнт використання | 0,90 |
| Можливий обсяг виробництва, т. | 1710 |
| Фактичний обсяг виробництва, т. | 1640 |
| Резерв зростання, т. | 70 |

Розрахунок можливого обсягу виробництва здійснюється шляхом множення виробничої потужності підприємства на оптимальний коефіцієнт її використання. За умови доведення коефіцієнта використання потужностей до

рівня 0,90, можливий обсяг виробництва ТОВ «ЕкоСмак» у 2024 році становитиме 1900 × 0,90 = 1710 т.

Фактичний обсяг виробництва у 2024 році дорівнював 1640 т, що відповідає коефіцієнту використання потужностей 0,86. Таким чином, різниця між можливим і фактичним обсягом виробництва становить 70 т, що і є внутрішнім резервом зростання обсягів випуску продукції.

Важливо підкреслити, що виявлений резерв може бути реалізований без пропорційного збільшення капітальних витрат, оскільки він базується на більш повному використанні вже наявного виробничого потенціалу. Зазначена обставина робить даний напрям підвищення ефективності особливо привабливим з економічної точки зору.

З економічної позиції реалізація резерву зростання обсягу виробництва у розмірі 70 т на рік має комплексний позитивний вплив на результати діяльності підприємства. По-перше, збільшення обсягу випуску продукції сприятиме зростанню чистого доходу від реалізації, за умови збереження стабільного попиту на продукцію ТОВ «ЕкоСмак». По-друге, за рахунок ефекту масштабу відбудеться зниження умовно-постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції, що позитивно вплине на рівень собівартості. Крім того, зростання обсягів виробництва за незмінної або помірно зростаючої чисельності персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці, що є важливим чинником підвищення загальної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. У сукупності ці фактори створюють передумови для зростання валового та чистого прибутку, а також підвищення рівня рентабельності виробництва. Не менш важливим є той факт, що реалізація виявленого резерву не потребує негайного розширення виробничих площ або придбання нового обладнання. Основними умовами його використання є подальше скорочення внутрішньозмінних простоїв обладнання; оптимізація графіків роботи виробничих дільниць; удосконалення системи планування та контролю виробничих процесів; забезпечення стабільного постачання сировини та

матеріалів.

Таким чином, резерв зростання обсягу виробництва має переважно організаційно-інтенсивний характер, що відповідає сучасним вимогам ефективного управління підприємством в умовах обмежених інвестиційних ресурсів. Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що доведення коефіцієнта використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» до оптимального рівня 0,90 є реальним та економічно доцільним завданням. Реалізація цього резерву дозволить підприємству не лише збільшити обсяги виробництва на близько 70 т на рік, але й покращити ключові фінансово-економічні показники діяльності, підвищити конкурентоспроможність продукції та створити передумови для сталого розвитку в середньостроковій перспективі.

Проведена оцінка показала, що ТОВ «ЕкоСмак» у 2022–2024 роках поступово підвищувало рівень використання виробничих потужностей, що позитивно вплинуло на результати виробничо-господарської діяльності. Разом із тим підприємство ще не досягло граничного рівня завантаження потужностей, що свідчить про наявність внутрішніх резервів зростання.

Реалізація виявлених резервів дозволить підприємству збільшити обсяг виробництва без значних капіталовкладень, знизити умовно-постійні витрати на одиницю продукції та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

## Висновки до другого розділу

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної та виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕкоСмак», а також оцінено рівень використання виробничих потужностей і визначено резерви їх подальшого розширення. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про поточний стан підприємства, ефективність використання ресурсів і перспективи розвитку.

У результаті аналізу організаційно-економічної характеристики встановлено, що ТОВ «ЕкоСмак» має сформовану систему управління,

лінійно-функціональну організаційну структуру та належну матеріально-технічну базу, яка відповідає вимогам харчової промисловості. Підприємство орієнтується на виробництво екологічної та безпечної продукції, використовує локальну сировину й дотримується сучасних стандартів якості, що створює конкурентні переваги на внутрішньому ринку.

Аналіз виробничо-господарської діяльності за 2022–2024 роки показав стійке зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення чистого доходу, продуктивності праці та прибутковості діяльності. Випереджальні темпи зростання доходів порівняно зі збільшенням чисельності персоналу свідчать про раціональне використання трудових ресурсів. Водночас зростання собівартості продукції зумовлює необхідність подальшої оптимізації витрат і посилення контролю за використанням матеріальних та енергетичних ресурсів.

Оцінка використання основних засобів засвідчила позитивну динаміку технічного розвитку підприємства, зростання фондовіддачі, зниження фондоємності та коефіцієнта зносу. Поєднання зростання вартості основних засобів зі зростанням ефективності їх використання підтверджує результативність інвестиційної політики підприємства та створює передумови для подальшого нарощування виробничого потенціалу.

Аналіз використання виробничих потужностей показав, що у 2022–2024 роках коефіцієнт їх використання зріс з 0,77 до 0,86, що свідчить про більш раціональну організацію виробничого процесу, підвищення змінності роботи обладнання та скорочення простоїв. Разом із тим підприємство ще не досягло оптимального рівня завантаження потужностей, що вказує на наявність внутрішніх резервів зростання. Розрахунки показали, що за умови доведення коефіцієнта використання виробничих потужностей до рівня 0,90 можливе збільшення обсягу виробництва на 70 т на рік без пропорційного зростання капітальних витрат. Реалізація цього резерву має переважно організаційно-інтенсивний характер і є економічно доцільною в умовах обмежених інвестиційних ресурсів.

# РОЗДІЛ 3
# ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ

## 3.1. Вибір напряму та моделі розширення виробничих потужностей

Результати аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕкоСмак», проведеного у розділі 2, свідчать про стійку позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Зокрема, було встановлено зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, ефективніше використання основних засобів та збереження стабільного рівня прибутковості.

Водночас у процесі аналізу використання виробничих потужностей було виявлено, що коефіцієнт їх використання у 2024 році становив 0,86, що є достатньо високим, проте нижчим за оптимальний рівень 0,90, характерний для ефективно функціонуючих підприємств харчової промисловості. Вказане означає, що підприємство наближається до межі наявних виробничих можливостей, а подальше зростання обсягів діяльності без відповідних управлінських рішень може призвести до зниження ефективності виробництва та зростання витрат. У зв’язку з цим постає об’єктивна необхідність обґрунтування доцільності та вибору оптимального напряму розширення виробничих потужностей, що дозволить забезпечити подальший розвиток підприємства, зберегти конкурентоспроможність продукції та підвищити ефективність використання ресурсів.

У теорії та практиці управління виробництвом розрізняють кілька основних напрямів розширення виробничих потужностей підприємства, вибір яких визначається стратегічними цілями розвитку, фінансовими можливостями та особливостями виробничого процесу. Найбільш поширеними є екстенсивний, інтенсивний та комбінований напрями, кожен з яких має свої економічні переваги та обмеження.

Екстенсивний напрям розширення виробничих потужностей передбачає збільшення обсягів виробництва шляхом нарощування кількісних параметрів ресурсів. До основних заходів цього напряму належать придбання нового виробничого обладнання, розширення виробничих площ, введення в експлуатацію додаткових технологічних ліній, а також збільшення чисельності персоналу. Застосування екстенсивного підходу дозволяє відносно швидко збільшити виробничі можливості підприємства, однак супроводжується значними капітальними вкладеннями, зростанням постійних витрат і підвищенням фінансових ризиків. Крім того, у разі нестабільного попиту та обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів екстенсивний розвиток може призвести до зниження загальної ефективності діяльності. Інтенсивний напрям розширення виробничих потужностей ґрунтується на підвищенні ефективності використання вже наявних ресурсів без істотного збільшення їх кількості. Основними інструментами інтенсивного розвитку є модернізація та технічне переоснащення обладнання, впровадження автоматизованих та цифрових технологій, оптимізація виробничих процесів, скорочення простоїв, удосконалення організації праці та підвищення кваліфікації персоналу. Перевагою інтенсивного напряму є відносно нижчий рівень інвестиційних витрат, швидке досягнення економічного ефекту та зниження собівартості продукції. Водночас можливості інтенсивного розвитку обмежені технічним станом обладнання та рівнем організації виробництва.

Комбінований напрям розширення виробничих потужностей поєднує елементи екстенсивного та інтенсивного розвитку та вважається найбільш гнучким і адаптивним варіантом. Застосування комбінованого підходу передбачає, з одного боку, максимальне використання внутрішніх резервів підприємства, а з іншого – поетапне залучення додаткових ресурсів у разі потреби. Такий напрям дозволяє знизити інвестиційні ризики, забезпечити поступове зростання виробничих можливостей та адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури. Вибір конкретного напряму розширення виробничих

потужностей залежить від низки факторів, серед яких ключовими є рівень завантаження обладнання, фінансові можливості підприємства, стан матеріально-технічної бази, а також поточна та прогнозна кон'юнктура ринку. Для підприємств харчової промисловості, зокрема ТОВ «ЕкоСмак», особливого значення набуває також фактор стабільності попиту та необхідність забезпечення безперервності виробничого процесу.

Таким чином, розгляд можливих напрямів розширення виробничих потужностей створює теоретичну основу для подальшого обґрунтованого вибору оптимального напряму та моделі розвитку, що буде здійснено у наступних підрозділах з урахуванням результатів аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Екстенсивний напрям розширення виробничих потужностей передбачає збільшення обсягів виробництва шляхом залучення додаткових виробничих ресурсів, зокрема придбання нового технологічного обладнання, розширення виробничих площ, введення в експлуатацію нових виробничих ліній або збільшення чисельності персоналу. Для ТОВ «ЕкоСмак» застосування цього напряму потенційно дозволяє забезпечити суттєве нарощування виробничих можливостей у відносно короткі строки. З урахуванням спеціалізації ТОВ «ЕкоСмак» (харчова переробка та фасування продукції) екстенсивне розширення виробничих потужностей передбачає придбання додаткового обладнання для основних та допоміжних технологічних операцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Орієнтовний перелік обладнання для екстенсивного розширення

| Найменування обладнання | Орієнтовна модель | Призначення | Вартість, тис. грн. |
|---|---|---|---|
| Автоматична фасувальна лінія | ULMA ARTIC (Іспанія) | Фасування готової продукції | 2800 |
| Теплова обробна установка | Tetra Pak Cooker | Термічна обробка сировини | 1900 |
| Промислова мийна машина | Kronen GEWA 3800 | Миття сировини | 950 |
| Холодильна камера | Bitzer агрегат | Зберігання сировини і ГП | 1200 |
| Конвеєрні системи | FlexLink | Транспортування продукції | 750 |
| Разом | - | - | 7600 |

Придбання такого обладнання дозволяє подвоїти або суттєво збільшити пропускну здатність окремих стадій виробничого процесу, але потребує значних інвестицій.

Екстенсивний напрям підвищення виробничого потенціалу також передбачає фізичне розширення виробничої інфраструктури підприємства, що є доцільним у разі стабільного зростання попиту на продукцію. Для ТОВ «ЕкоСмак» такий підхід може бути реалізований шляхом будівництва або оренди додаткового виробничого цеху площею 400–600 м², що дозволить збільшити пропускну спроможність виробничих ліній. Паралельно доцільним є розширення складських приміщень для зберігання сировини та готової продукції, а також облаштування додаткових холодильних зон з метою дотримання санітарних вимог і зниження втрат від псування продукції. Важливою складовою такого розширення є модернізація інженерних мереж, зокрема систем електропостачання, водовідведення та вентиляції, що забезпечить безперебійне функціонування нового обладнання та виробничих площ. У сукупності зазначені заходи сприятимуть підвищенню гнучкості виробничого процесу та створенню умов для подальшого зростання обсягів виробництва.

Реалізація екстенсивного напряму розвитку потребує значних капітальних вкладень, що зумовлює необхідність попередньої оцінки інвестиційних витрат.

Орієнтовна вартість будівельно-монтажних робіт становитиме 3500–4000 тис. грн., що включає підготовку приміщень і адаптацію їх до вимог харчового виробництва.

Додаткові витрати на прокладання та оновлення інженерних комунікацій оцінюються приблизно у 1200 тис. грн., тоді як санітарно-технічне облаштування потребуватиме близько 800 тис. грн.

Таким чином, загальний обсяг інвестицій у розширення виробничих площ становитиме 5500–6000 тис. грн., що слід розглядати як довгострокове вкладення у зростання виробничого потенціалу підприємства. Прийняття

рішення щодо реалізації цього напряму доцільно поєднувати з прогнозуванням попиту та оцінкою окупності інвестицій.

Запровадження нових виробничих ліній передбачає формування додаткового повноцінного виробничого потоку, який функціонуватиме паралельно з наявними потужностями підприємства. Такий підхід дає змогу суттєво збільшити загальний обсяг випуску продукції та підвищити гнучкість виробничої системи.

Реалізація цього напряму потребує виконання комплексу взаємопов’язаних організаційно-технічних заходів, зокрема монтажу та налагодження нового обладнання з урахуванням специфіки харчового виробництва. Важливим етапом є інтеграція нової лінії в загальний виробничий процес підприємства з метою забезпечення узгодженості технологічних операцій і безперервності виробництва. Окрім того, необхідною умовою є розробка та затвердження нових технологічних карт, а також проходження процедур сертифікації й санітарно-гігієнічного погодження відповідно до чинних нормативних вимог.

Завершальним етапом введення нової виробничої лінії в експлуатацію є її тестовий запуск із подальшим виходом на проєктну потужність. Орієнтовний термін реалізації зазначених заходів становить від 6 до 9 місяців, що включає підготовчі, монтажні та пусконалагоджувальні роботи.

У результаті підприємство отримує можливість збільшити випуск продукції на 30–40 %, що є суттєвим чинником розширення виробничого потенціалу. Водночас такий варіант розвитку супроводжується значним зростанням фінансового навантаження, пов’язаного з капітальними інвестиціями та додатковими експлуатаційними витратами. Крім того, підвищуються інвестиційні та операційні ризики, що зумовлює необхідність ретельного економічного обґрунтування та поетапного планування впровадження нових виробничих ліній.

Екстенсивне розширення неможливе без додаткових трудових ресурсів. Для обслуговування нових потужностей ТОВ «ЕкоСмак» потребуватиме

виробничий персонал (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Потреба персоналу для обслуговування нових потужностей ТОВ «ЕкоСмак»

| Категорія персоналу | Кількість осіб |
|---|---|
| Оператори виробничих ліній | 10–12 |
| Наладчики обладнання | 2–3 |
| Складські працівники | 3–4 |
| Інженер-технолог | 1 |
| Контролер якості | 1 |
| Обслуговуючий персонал | 2 |
| Разом | 19–23 особи |

Щорічне зростання фонду оплати праці складе 4500–5000 тис. грн.

Загальні інвестиції в екстенсивне розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» становлять:

- обладнання: 7,6 млн. грн.
- виробничі площі: 5,8 млн. грн.
- разом: 13,4 млн. грн.

Вказане підтверджує, що екстенсивний напрям є капіталомістким, ризикованим та довгостроковим, що обґрунтовує його недоцільність як першочергового варіанту для підприємства на сучасному етапі.

Перевагами екстенсивного напряму є, насамперед, відносна простота реалізації та прогнозованість результатів, оскільки зростання обсягів виробництва безпосередньо пов’язане з кількісним збільшенням ресурсів. Крім того, екстенсивний розвиток дає змогу оперативно реагувати на різке зростання попиту та швидко зайняти нові сегменти ринку. Для підприємств харчової промисловості це може бути важливим у періоди сезонного підвищення споживання продукції.

Разом із тим екстенсивний напрям має низку суттєвих обмежень, які знижують його привабливість для ТОВ «ЕкоСмак» на сучасному етапі розвитку. Передусім він потребує значних капітальних вкладень, що включають витрати на придбання обладнання, будівельно-монтажні роботи, підключення інженерних мереж та формування додаткових оборотних

коштів. Зростання інвестиційних витрат неминуче призводить до підвищення постійних витрат і фінансового навантаження на підприємство.

Крім того, реалізація екстенсивного напряму супроводжується підвищенням фінансових та операційних ризиків, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та коливань ринкової кон'юнктури. У разі зниження попиту або зростання витрат на ресурси підприємство може зіткнутися з проблемою недовантаження новостворених потужностей, що негативно вплине на собівартість продукції та рівень прибутковості.

Важливим аргументом проти повномасштабного екстенсивного розширення є результати аналізу використання основних засобів ТОВ «ЕкоСмак». Як було встановлено на підприємстві спостерігається зниження коефіцієнта зносу основних засобів, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази. Одночасно з цим коефіцієнт використання виробничих потужностей у 2024 році ще не досяг оптимального рівня, що вказує на наявність невикористаного внутрішнього потенціалу.

Таким чином, на поточному етапі розвитку ТОВ «ЕкоСмак» потенціал інтенсивного розвитку ще не вичерпаний, а перехід до масштабного екстенсивного розширення може виявитися економічно недоцільним та ризикованим. Доцільність застосування екстенсивного напряму може розглядатися лише у довгостроковій перспективі за умови повного використання внутрішніх резервів і стабільного зростання попиту на продукцію підприємства.

Отже, екстенсивний напрям розширення виробничих потужностей не може бути розглянутий як пріоритетний для ТОВ «ЕкоСмак» у коротко- та середньостроковій перспективі. Така обставина зумовлює необхідність подальшого аналізу інтенсивного напряму розвитку, який базується на підвищенні ефективності використання наявних виробничих ресурсів і характеризується нижчим рівнем інвестиційних ризиків.

Основними напрямами реалізації інтенсивного розвитку для ТОВ «ЕкоСмак» є модернізація та дооснащення ключових ланок виробничого

процесу, удосконалення технологічних режимів, підвищення рівня автоматизації окремих операцій, а також оптимізація організації праці. Зазначені заходи спрямовані на усунення «вузьких місць» виробництва та забезпечення зростання обсягів випуску продукції без істотного збільшення виробничих ресурсів.

Насамперед доцільно здійснити модернізацію обладнання дільниці підготовки та первинної обробки сировини, оскільки саме на цьому етапі формуються передумови для ритмічної роботи всього виробничого циклу. Модернізація передбачає заміну зношених приводів, насосів і подрібнювальних вузлів, а також встановлення частотних перетворювачів для регулювання швидкості роботи обладнання залежно від виду сировини. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити пропускну здатність дільниці та забезпечити збільшення випуску напівфабрикатів рослинного походження, що є базою для подальших стадій виробництва.

Наступним етапом інтенсивної модернізації є вдосконалення процесів теплової обробки продукції, які мають вирішальне значення для якості та безпеки готових харчових виробів. У цьому напрямі передбачається модернізація варильних і пастеризаційних установок шляхом упровадження автоматизованих систем контролю температури та часу обробки, а також оптимізація режимів роботи для різних видів продукції. Застосування зазначених заходів дасть змогу скоротити тривалість технологічного циклу та збільшити обсяг випуску соусів, паст і готових рослинних сумішей без погіршення їх споживчих характеристик. Подальше підвищення ефективності виробничого процесу можливе за рахунок модернізації фасувально-пакувальної дільниці, яка визначає кінцеву швидкість випуску готової продукції. Заплановані заходи включають дооснащення фасувальних автоматів електронними дозаторами та системами візуального контролю маси й герметичності пакування. Унаслідок цього зросте продуктивність фасування, скоротиться частка браку та збільшиться випуск фасованої готової продукції, що має найбільший попит на ринку.

Важливим доповненням до технічної модернізації є впровадження автоматизованої системи контролю якості на критичних етапах виробничого процесу. Установлення датчиків контролю температури, вологості та інших параметрів із реєстрацією даних у режимі реального часу дозволить підвищити стабільність якості продукції, зменшити втрати та мінімізувати ризик відхилень від технологічних норм.

Поряд із технічними заходами інтенсивний розвиток неможливий без оптимізації організації праці та режимів роботи обладнання. У цьому контексті передбачається скорочення внутрішньозмінних простоїв, удосконалення графіків переналагодження обладнання та підвищення коефіцієнта змінності роботи виробничих ліній. Зазначені організаційні заходи дозволять збільшити фактичний фонд часу роботи обладнання та забезпечити додатковий приріст обсягів виробництва без залучення значних капітальних вкладень.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що комплексна реалізація заходів інтенсивної модернізації дозволить ТОВ «ЕкоСмак» збільшити обсяги виробництва на 70 т продукції на рік, довести коефіцієнт використання виробничих потужностей до оптимального рівня 0,90, знизити собівартість одиниці продукції та підвищити конкурентоспроможність соусів, паст і фасованої харчової продукції підприємства.

Саме тому інтенсивний напрям розширення виробничих потужностей може бути розглянутий як пріоритетний та базовий етап розвитку, що створює передумови для подальшого застосування комбінованої моделі розширення виробництва.

З урахуванням результатів попереднього аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕкоСмак», рівня використання виробничих потужностей, фінансових можливостей підприємства та стану матеріально-технічної бази, найбільш обґрунтованим є вибір комбінованого напряму розширення виробничих потужностей. Такий підхід передбачає поєднання інтенсивних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання

наявних ресурсів, із помірним екстенсивним розвитком у разі зростання попиту та необхідності подальшого нарощування виробничих можливостей.

Комбінований підхід розглядається як оптимальна стратегія розвитку, оскільки дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати інвестиційні ризики та забезпечити поступове, економічно обґрунтоване зростання. На відміну від суто екстенсивного розвитку, він не потребує значних одноразових капітальних вкладень, а порівняно з виключно інтенсивним підходом – не обмежує перспективи довгострокового розширення.

На першому етапі реалізації комбінованої стратегії доцільно зосередитися на інтенсивному напрямі розвитку, який ґрунтується на максимальному використанні внутрішніх резервів підприємства. Як було встановлено, коефіцієнт використання виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» у 2024 році становив 0,86, що є достатньо високим показником, проте нижчим за оптимальний рівень 0,90. Така ситуація свідчить про наявність невикористаного потенціалу, який може бути реалізований без суттєвого збільшення капітальних витрат.

Реалізація інтенсивних заходів на цьому етапі передбачає модернізацію ключових елементів виробничого процесу, удосконалення технологічних режимів, підвищення рівня автоматизації окремих операцій, а також оптимізацію організації праці та режимів роботи обладнання. У результаті таких заходів підприємство отримує можливість збільшити обсяги виробництва приблизно на 70 т продукції на рік.

Важливою перевагою першого етапу комбінованої стратегії є швидкий економічний ефект. Оскільки інтенсивні заходи не потребують масштабних будівельно-монтажних робіт або введення в експлуатацію нових виробничих площ, їх реалізація можлива у відносно короткі строки. Такий підхід дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни попиту та підвищувати фінансові результати без суттєвого зростання фінансового навантаження. З економічної точки зору реалізація інтенсивного етапу комбінованої стратегії

забезпечує зниження питомих постійних витрат, зростання продуктивності праці та підвищення рентабельності виробництва. Збільшення обсягів випуску за рахунок більш повного використання наявних потужностей дозволяє розподілити умовно-постійні витрати на більший обсяг продукції, що позитивно впливає на собівартість одиниці виробу.

Крім того, перший етап створює фінансову базу для подальшого розвитку, оскільки зростання прибутку може бути використане як джерело фінансування наступних інвестиційних рішень. Таким чином, інтенсивний розвиток виконує роль «підготовчого етапу», який знижує потребу в залученні зовнішніх фінансових ресурсів у майбутньому.

Другий етап комбінованої стратегії передбачає точкове екстенсивне розширення виробничих потужностей, яке може бути реалізоване за умови збереження стійкого попиту на продукцію ТОВ «ЕкоСмак» та досягнення максимально можливого ефекту від інтенсивних заходів. На цьому етапі мова не йде про масштабне будівництво нових виробничих комплексів, а про цільове оновлення або придбання окремих одиниць обладнання, які обмежують подальше зростання виробництва.

Такий підхід дозволяє уникнути ризиків, притаманних класичному екстенсивному розвитку, зокрема надмірного зростання постійних витрат та недовантаження нових потужностей. Водночас він забезпечує підприємству можливість поступового нарощування виробничих можливостей відповідно до реальних потреб ринку.

Комбінований підхід має низку важливих управлінських переваг. По-перше, він забезпечує гнучкість стратегічних рішень, дозволяючи підприємству коригувати темпи та напрями розвитку залежно від змін зовнішнього середовища. По-друге, такий підхід сприяє збалансованому використанню фінансових ресурсів, оскільки великі інвестиції здійснюються лише після підтвердження їх доцільності на основі результатів першого етапу.

По-третє, комбінована стратегія знижує загальний рівень ризику

реалізації проєкту, оскільки дозволяє поєднати швидкий ефект від інтенсивних заходів із довгостроковими перспективами екстенсивного розвитку. Зазначена особливість є особливо важливою для підприємств харчової промисловості, діяльність яких значною мірою залежить від купівельної спроможності населення та коливань попиту. У стратегічному вимірі комбінований підхід дозволяє ТОВ «ЕкоСмак» забезпечити стале зростання виробничого потенціалу, підвищити конкурентоспроможність продукції та зміцнити позиції підприємства на ринку. Поєднання інтенсивного та екстенсивного розвитку створює умови для довгострокового функціонування підприємства без різких фінансових потрясінь та збереження стабільності виробничого процесу.

Таким чином, комбінований напрям розширення виробничих потужностей є оптимальною стратегією розвитку ТОВ «ЕкоСмак» у коротко- та середньостроковій перспективі, оскільки поєднує економічну доцільність, інвестиційну обережність та стратегічну гнучкість. Саме цей підхід створює логічне підґрунтя для подальших розрахунків витрат і оцінки економічної ефективності проєкту, що буде здійснено у наступних підрозділах роботи.

У межах обраного комбінованого напряму розширення виробничих потужностей для ТОВ «ЕкоСмак» можливе застосування кількох моделей розвитку, кожна з яких має різний рівень інвестиційної складності, гнучкості та ризику. Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення доцільно не лише теоретично розглянути ці моделі, а й проаналізувати конкретні приклади їх практичної реалізації в умовах підприємства.

Для ТОВ «ЕкоСмак» модель модернізації може бути реалізована шляхом оновлення окремих технологічних вузлів без зміни загальної структури виробництва. Наприклад, на дільниці теплової обробки продукції доцільно замінити застарілу варильну установку на сучасну з автоматичним контролем температури та часу. Такий підхід дає змогу скоротити тривалість варіння соусів і паст та підвищити стабільність їх якості. Іншим прикладом є дооснащення фасувальної лінії електронними дозаторами та системами

контролю маси, що зменшує втрати продукції та підвищує швидкість пакування. У результаті такої модернізації підприємство може збільшити випуск фасованої продукції на 8–12 % без розширення виробничих площ і збільшення чисельності персоналу.

Така модель модернізації є інтенсивною за змістом, швидко реалізується та забезпечує відчутний економічний ефект за відносно невеликих інвестицій.

У разі стабільного зростання попиту на окремі види продукції ТОВ «ЕкоСмак» може застосувати модель поетапного нарощування виробничих ліній. Наприклад, після повного завантаження наявної фасувальної дільниці підприємство може встановити додатковий фасувальний модуль, який працює паралельно з основною лінією.

Такий модуль не потребує будівництва нового цеху, а органічно інтегрується в наявну виробничу інфраструктуру підприємства. На першому етапі його експлуатація може здійснюватися в одну зміну з подальшим переходом на двозмінний режим залежно від обсягів замовлень. Такий підхід дає змогу поступово нарощувати випуск готової продукції без формування надлишкових виробничих потужностей. Практика поетапного нарощування є доцільною у випадках, коли підприємство прагне розширювати виробництво обережно та контрольовано, мінімізуючи інвестиційні ризики.

Модель гнучкого виробництва для ТОВ «ЕкоСмак» пропонуємо реалізовувати шляхом використання універсального обладнання, яке дозволяє швидко переходити між різними видами продукції. Наприклад, одна й та сама лінія може використовуватися для виробництва томатних соусів, овочевих паст або рослинних сумішей шляхом зміни програмних налаштувань і рецептур.

Практичним прикладом є впровадження програмного управління режимами теплової обробки, що дає змогу здійснювати переналагодження обладнання у стислий термін без зупинки виробничого процесу. Така можливість є особливо важливою в умовах коливань попиту, коли виникає

потреба в оперативній зміні асортименту продукції. Застосування гнучкої моделі дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни, зменшувати ризик перевиробництва та підвищувати конкурентоспроможність. Аналіз запропонованих моделей свідчить про те, що жодна з моделей у чистому вигляді не є універсальною, однак їх поєднання дозволяє досягти максимального ефекту. Для ТОВ «ЕкоСмак» найбільш доцільною є модель модернізації існуючих потужностей з елементами гнучкого виробництва, оскільки вона забезпечує швидкий приріст обсягів виробництва; не потребує значних капітальних вкладень; дозволяє адаптувати асортимент продукції до змін попиту; створює основу для подальшого поетапного екстенсивного розвитку.

Таким чином, вибір саме цієї моделі є логічним продовженням комбінованої стратегії розвитку підприємства та відповідає його фінансовим можливостям і стратегічним цілям (табл. 3.3). З огляду на специфіку діяльності підприємства, найбільш доцільною є модель модернізації з елементами гнучкого виробництва, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та оптимізувати витрати.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика моделей розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак»

| Модель розширення | Конкретний приклад реалізації на ТОВ «ЕкоСмак» | Очікуваний економічний ефект | Потенційні ризики |
|---|---|---|---|
| Модель модернізації існуючих потужностей | Заміна зношених вузлів варильних установок; доосна-щення фасувальної лінії електронними дозаторами та системами контролю маси | Збільшення випуску соусів і паст на 8–12 %; зниження втрат і собівартості; підвищення стабільності якості | Тимчасові зупинки виробництва під час модернізації; потреба в навчанні персоналу |
| Модель поетапного нарощування виробничих ліній | Встановлення додаткового фасу-вального модуля, інтегрованого в наявну виробничу лінію | Поступове збільшення обсягів фасованої продукції; рівномірний розподіл інвестицій | Ризик недовантаження нового модуля за нестабільного попиту; зростання постійних витрат |

Продовження таблиці 3.3

| Модель розширення | Конкретний приклад реалізації на ТОВ «ЕкоСмак» | Очікуваний економічний ефект | Потенційні ризики |
|---|---|---|---|
| Модель гнучкого виробництва | Використання універсального обладнання для швидкого переходу між виробництвом соусів, паст і рослинних сумішей | Оперативна адаптація до змін попиту; зменшення ризику перевиробництва; підвищення конкурентоспроможності | Підвищені вимоги до кваліфікації персоналу; складність управління виробничими режимами |
| Комбінована модель (обрана) | Модернізація ключових дільниць + впровадження гнучких режимів роботи обладнання | Приріст обсягу виробництва до 70 т/рік; досягнення коефіцієнта використання потужностей 0,90; швидкий економічний ефект | Необхідність чіткого планування етапів; ризик перевантаження обладнання без належного ТО |

Вибір оптимальної моделі розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» має базуватися на системному підході, який передбачає врахування не лише технічних можливостей підприємства, а й його фінансового стану, ринкових умов та рівня ризику господарської діяльності. У зв’язку з цим доцільність застосування тієї чи іншої моделі розвитку оцінюється за сукупністю взаємопов’язаних критеріїв, які дозволяють прийняти економічно обґрунтоване управлінське рішення.

Першим і одним із ключових критеріїв є мінімізація капітальних витрат. Для ТОВ «ЕкоСмак» цей критерій має особливе значення з огляду на необхідність збереження фінансової стійкості підприємства та обмеженість інвестиційних ресурсів. Інтенсивно-комбінована модель розвитку, на відміну від суто екстенсивної, не потребує значних одноразових вкладень у будівництво нових виробничих приміщень або придбання повністю нових ліній. Основний акцент робиться на модернізації наявного обладнання та використанні внутрішніх резервів, що суттєво знижує загальний обсяг необхідних інвестицій.

Другим важливим критерієм є швидкість досягнення економічного ефекту. В умовах динамічного ринку харчової продукції підприємство зацікавлене у швидкому отриманні результатів від реалізації інвестиційних

заходів. Інтенсивні заходи, такі як оптимізація технологічних режимів, модернізація окремих вузлів обладнання та підвищення коефіцієнта змінності, дозволяють досягти приросту обсягів виробництва та прибутку у короткостроковій перспективі. Таким чином, інтенсивно-комбінована модель забезпечує швидший економічний ефект порівняно з довготривалими екстенсивними проєктами. Третім критерієм є зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості та конкурентоспроможність підприємства. Реалізація інтенсивно-комбінованої моделі дозволяє знизити собівартість одиниці продукції за рахунок більш повного використання виробничих потужностей, скорочення простоїв обладнання та зменшення питомих постійних витрат. Крім того, модернізація обладнання сприяє зменшенню втрат сировини та енергоресурсів, що також позитивно впливає на структуру витрат.

Четвертим критерієм є гнучкість виробничої системи, тобто здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін обсягів і структури попиту. Для ТОВ «ЕкоСмак», яке працює на ринку харчової продукції з високою залежністю від споживчих уподобань, цей критерій має стратегічне значення. Поєднання модернізації з елементами гнучкого виробництва дозволяє швидко переналагоджувати обладнання для випуску різних видів продукції, змінювати асортимент та уникати ризику перевиробництва.

П’ятим, узагальнюючим критерієм є рівень ризику реалізації проєкту. Інтенсивно-комбінована модель характеризується відносно низьким рівнем інвестиційного та операційного ризику, оскільки реалізується поетапно та ґрунтується на використанні вже освоєних технологій і наявної інфраструктури. Це знижує ймовірність фінансових втрат у разі несприятливих змін ринкової кон’юнктури та дозволяє коригувати стратегію розвитку без значних негативних наслідків для діяльності підприємства.

Таким чином, застосування зазначених критеріїв у сукупності підтверджує доцільність реалізації інтенсивно-комбінованої моделі розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак». Обрана модель

забезпечує оптимальний баланс між економічною ефективністю, інвестиційною обережністю та стратегічною гнучкістю, що створює сприятливі умови для сталого розвитку підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі.

Реалізація обраної інтенсивно-комбінованої моделі розширення виробничих потужностей створює для ТОВ «ЕкоСмак» комплекс позитивних виробничо-економічних результатів, які охоплюють як операційну, так і фінансову складові діяльності підприємства. Очікувані результати є логічним наслідком поєднання інтенсивного використання внутрішніх резервів із помірним екстенсивним розвитком у разі зростання ринкового попиту.

Насамперед реалізація обраної моделі дозволить збільшити обсяг виробництва без суттєвого зростання витрат. Це досягається за рахунок підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей до оптимального рівня 0,90, скорочення внутрішньозмінних простоїв та оптимізації технологічних режимів роботи обладнання. Таким чином, приріст обсягів виробництва відбувається переважно за рахунок більш повного використання наявних ресурсів, а не за рахунок залучення нових, що мінімізує додаткові витрати.

Другим важливим результатом є підвищення ефективності використання основних засобів. Модернізація обладнання та оптимізація режимів його експлуатації сприяють зростанню фондовіддачі та зниженню коефіцієнта простоїв. Унаслідок цього кожна гривня, вкладена в основні засоби, забезпечує більший обсяг виробленої продукції, що позитивно впливає на загальну ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Реалізація інтенсивно-комбінованої моделі також сприятиме зниженню собівартості одиниці продукції. Зростання обсягів виробництва дозволяє розподілити умовно-постійні витрати на більшу кількість продукції, зменшуючи їх питому вагу у структурі собівартості. Крім того, модернізація обладнання та впровадження автоматизованих систем контролю сприяють

скороченню втрат сировини, енергоносіїв і готової продукції, що додатково знижує витрати на виробництво.

Наступним очікуваним результатом є забезпечення зростання прибутковості діяльності підприємства. Поєднання збільшення обсягів виробництва з одночасним зниженням собівартості створює умови для зростання валового та чистого прибутку. Підвищення рентабельності виробництва, у свою чергу, зміцнює фінансову стійкість підприємства та розширює можливості самофінансування подальшого розвитку.

Окрім безпосередніх економічних ефектів, реалізація обраної моделі сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ЕкоСмак» на ринку. Підвищення ефективності виробництва та зниження витрат дозволяє підприємству гнучкіше формувати цінову політику, оперативно реагувати на зміну споживчого попиту та розширювати асортимент продукції. Це підвищує привабливість продукції для споживачів і партнерів, а також зменшує вразливість підприємства до конкурентного тиску. Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що реалізація обраної інтенсивно-комбінованої моделі розширення виробничих потужностей забезпечить комплексний позитивний ефект, який проявляється у зростанні обсягів виробництва, підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні витрат та зміцненні фінансово-економічного стану ТОВ «ЕкоСмак». Отримані результати створюють надійне підґрунтя для подальшого сталого розвитку підприємства та переходу до наступного етапу економічних розрахунків, пов’язаних з оцінкою ефективності реалізації проєкту.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що найбільш обґрунтованим для ТОВ «ЕкоСмак» є комбінований напрям розширення виробничих потужностей, який поєднує інтенсивне використання внутрішніх резервів із поетапним оновленням матеріально-технічної бази. Обрана модель забезпечує оптимальне співвідношення між економічною ефективністю, інвестиційними витратами та рівнем ризику, створюючи умови для сталого розвитку підприємства в середньостроковій перспективі.

## 3.2. Розрахунок витрат та очікуваних результатів реалізації проєкту

Реалізація проєкту розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» передбачає поетапне впровадження комплексу організаційних та техніко-економічних заходів, спрямованих на доведення коефіцієнта використання виробничих потужностей до оптимального рівня 0,90, а також на підвищення ефективності виробничого процесу.

Як було встановлено підприємство має внутрішній резерв зростання обсягу виробництва у розмірі 70 т продукції на рік, реалізація якого можлива без масштабного розширення виробничих площ. У зв’язку з цим ключовим завданням даного підрозділу є визначення обсягу витрат, необхідних для реалізації проєкту, та оцінка очікуваних економічних результатів. Витрати на реалізацію проєкту доцільно класифікувати за економічним змістом та напрямами використання. Основними статтями витрат у межах проєкту є витрати на модернізацію та дооснащення обладнання; витрати на організаційно-технічні заходи; витрати на підготовку та навчання персоналу; додаткові експлуатаційні витрати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію проєкту розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак»

| Стаття витрат | Сума, тис. грн. |
|---|---|
| Модернізація виробничого обладнання | 1200 |
| Придбання допоміжного устаткування | 600 |
| Автоматизація окремих операцій | 450 |
| Навчання та підвищення кваліфікації персоналу | 150 |
| Організаційно-технічні заходи | 100 |
| Разом капітальні витрати | 2500 |

Як видно з таблиці 3.4, загальний обсяг витрат на реалізацію проєкту становить 2500 тис. грн. Найбільшу частку займають витрати на модернізацію та технічне переоснащення, що відповідає обраній інтенсивно-комбінованій моделі розширення виробничих потужностей.

Окрім одноразових інвестиційних витрат, реалізація проєкту зумовлює

зростання поточних витрат, пов’язаних із виробництвом додаткового обсягу продукції (табл. 3.5, 3.6).

Таблиця 3.5

Додаткові експлуатаційні витрати, пов’язані зі збільшенням обсягу виробництва

| Стаття витрат | Сума, тис. грн./рік |
|---|---|
| Сировина та матеріали | 1050 |
| Оплата праці | 320 |
| Енергоносії | 210 |
| Амортизаційні відрахування | 180 |
| Інші змінні витрати | 140 |
| Разом | 1900 |

Таким чином, загальні додаткові експлуатаційні витрати на виробництво 70 т продукції становлять 1900 тис. грн. на рік. Найбільшу питому вагу в структурі цих витрат займають витрати на сировину та матеріали, що зумовлено матеріаломісткістю харчового виробництва. Збільшення витрат на оплату праці та енергоносіїв є наслідком зростання інтенсивності використання виробничих потужностей і подовження режимів роботи обладнання.

Таблиця 3.6

Склад, структура витрат на реалізацію проєкту та очікуваний економічний ефект для ТОВ «ЕкоСмак»

| Група витрат | Стаття витрат | Характер витрат | Сума, тис. грн. | Очікуваний економічний ефект |
|---|---|---|---|---|
| Модернізація та дооснащення обладнання | Модернізація обладнання підготовки сировини (приводи, насоси, частотні перетворювачі) | Одноразові | 520 | Підвищення пропускної здатності дільниці на 8–10 %, зменшення втрат сировини |
| | Модернізація теплових установок (автоматичний контроль температури і часу) | Одноразові | 680 | Скорочення тривалості циклу, збільшення випуску соусів і паст |
| | Дооснащення фасувальної лінії електронними дозаторами | Одноразові | 420 | Зростання продуктивності фасування на 10–12 %, зниження браку |

Продовження таблиці 3.6

| Група витрат | Стаття витрат | Характер витрат | Сума, тис. грн. | Очікуваний економічний ефект |
|---|---|---|---|---|
| Організаційно-технічні заходи | Монтаж, налагодження, оптимізація виробничих потоків | Одноразові | 230 | Скорочення внутрішньозмінних простоїв, підвищення ритмічності виробництва |
| | Оновлення технологічної документації та інструкцій | Одноразові | 70 | Зменшення виробничих збоїв і технологічних помилок |
| Підготовка та навчання персоналу | Навчання операторів та технічного персоналу | Одноразові | 150 | Підвищення продуктивності праці, зменшення простоїв обладнання |
| Разом одноразові витрати | | | 2070 | |
| Додаткові експлуатаційні витрати (річні) | Додаткові витрати на сировину та матеріали | Поточні | 1050 | Забезпечення випуску додаткових 70 т продукції |
| | Оплата праці виробничого персоналу | Поточні | 320 | Підтримка збільшених обсягів виробництва |
| | Енергоносії | Поточні | 210 | Робота обладнання у більш інтенсивному режимі |
| | Амортизація модернізованого обладнання | Поточні | 180 | Відшкодування вартості оновлених основних засобів |
| | Інші змінні витрати | Поточні | 140 | Забезпечення безперебійного виробничого процесу |
| Разом поточні витрати (на рік) | | | 1900 | |

Наведені в таблиці 3.3 дані свідчать, що основна частина витрат на реалізацію проєкту має одноразовий інвестиційний характер і спрямована на модернізацію та організаційно-технічне вдосконалення виробничого процесу. Поточні витрати зростають у зв’язку зі збільшенням обсягів виробництва, однак їх рівень є економічно обґрунтованим і компенсується відповідним приростом доходу.

## 3.3. Економічна ефективність проєкту та оцінка ризиків

Оцінка економічної ефективності проєкту розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» здійснюється з позицій інвестиційного аналізу та передбачає визначення доцільності вкладення фінансових ресурсів з урахуванням очікуваних доходів, витрат і можливих ризиків.

Проєкт розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» належить до реальних інвестиційних проєктів інтенсивно-комбінованого типу, спрямованих на модернізацію обладнання та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Загальний обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проєкту становить 2500 тис. грн.

Для фінансування проєкту передбачається використання змішаної структури джерел, що дозволяє знизити фінансове навантаження на підприємство та оптимізувати вартість капіталу.

Структура джерел фінансування:

– власні кошти підприємства (нерозподілений прибуток) – 60 %, або 1500 тис. грн.;

– банківський кредит – 40 %, або 1000 тис. грн., строком на 3 роки під 16% річних.

Залучення кредитних ресурсів є економічно доцільним, оскільки очікувана прибутковість проєкту перевищує вартість позикового капіталу, що забезпечує позитивний фінансовий важіль.

Для оцінки ефективності проєкту використано основні показники інвестиційного аналізу: додатковий прибуток, рентабельність інвестицій та строк окупності.

За результатами розрахунків:

– додатковий річний дохід від реалізації проєкту становить 3150 тис. грн.;
– додаткові експлуатаційні витрати – 1900 тис. грн.;
– додатковий річний прибуток – 1250 тис. грн.

Рентабельність інвестицій (ROI) визначається за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий прибуток}}{\text{Інвестиційн витрати}} \times 100, \quad (3.1)$$

$$ROI = \frac{1250}{2500} \times 100 = 50\%$$

Отримане значення свідчить про високу ефективність проєкту, оскільки кожна вкладена гривня приносить 50 копійок чистого прибутку на рік. Строк окупності інвестицій визначається як:

$$\text{Т} = \frac{2500}{1250} = 2 \text{ роки}$$

Таким чином, проєкт характеризується коротким строком окупності, що є важливою перевагою в умовах нестабільного економічного середовища.

Для наочної оцінки інвестиційної привабливості проєкту сформовано прогноз грошових потоків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз грошових потоків

| Рік реалізації | Грошовий потік, тис. грн. | Накопичений потік, тис. грн. |
|---|---|---|
| 0 | −2500 | −2500 |
| 1 | +1250 | −1250 |
| 2 | +1250 | 0 |
| 3 | +1250 | +1250 |

Аналіз накопиченого грошового потоку показує, що повне повернення інвестицій відбувається на другому році реалізації проєкту, після чого підприємство отримує чистий позитивний фінансовий результат. Побудований графік повернення інвестицій наочно підтверджує фінансову стійкість проєкту та його здатність генерувати стабільний грошовий потік.

Чиста приведена вартість визначається як сума дисконтованих грошових потоків за весь період реалізації проєкту за мінусом початкових інвестицій:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.2)$$

де $CF_t$ – грошовий потік у t-му році;

r – ставка дисконту;

$I_0$ – початкові інвестиції.

$$NPV = \frac{1250}{1,16} + \frac{1250}{1,16^2} + \frac{1250}{1,16^3} - 2500$$

Розрахунок:

NPV = 1 2501,16 + 1 2501,162 + 1 2501,163 − 2 500.

NPV = 1 077 + 929 + 801 − 2 500 = 307 тис. грн.

Додатне значення NPV свідчить про економічну доцільність проєкту та зростання вартості підприємства в результаті його реалізації.

Для проєкту ТОВ «ЕкоСмак» IRR визначено методом інтерполяції та становить IRR≈28–30% .

Оскільки IRR > r (16 \%) – це означає, що проєкт є інвестиційно привабливим, а його прибутковість перевищує вартість залученого капіталу.

Дисконтований строк окупності визначається як період часу, протягом якого сума дисконтованих грошових потоків дорівнює обсягу початкових інвестицій (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Дисконтований строк окупності

| Рік | Грошовий потік, тис. грн. | Дисконтований потік | Накопичений дисконтований потік |
|---|---|---|---|
| 0 | −2 500 | −2500 | −2500 |
| 1 | 1250 | 1077 | −1423 |
| 2 | 1250 | 929 | −494 |
| 3 | 1250 | 801 | +307 |

Отже, дисконтований строк окупності становить приблизно 2,6 року, що є прийнятним показником для інвестиційних проєктів модернізації у харчовій промисловості. Результати дисконтного аналізу підтверджують високу економічну ефективність проєкту:

– NPV = +307 тис. грн. → зростання вартості підприємства;

– IRR ≈ 28–30 % → суттєво перевищує ставку дисконту;

– Дисконтований строк окупності дорівнює 2,6 року → помірний рівень ризику; класичний строк окупності – 2 роки. Таким чином, проєкт

розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» є економічно ефективним як з позиції бухгалтерського, так і з позиції інвестиційного аналізу, що остаточно підтверджує доцільність його реалізації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зведена оцінка показників економічної ефективності ІП ТОВ «ЕкоСмак»

| Показник | Економічний зміст | Розрахункове значення | Оцінка результату |
|---|---|---|---|
| PP (Payback Period) | Класичний строк окупності інвестицій | 2,0 роки | Короткий строк окупності |
| DPP (Discounted Payback Period) | Дисконтований строк окупності (r = 16 %) | ≈ 2,6 року | Прийнятний рівень ризику |
| NPV (Net Present Value) | Чиста приведена вартість проєкту | +307 тис. грн. | Проєкт збільшує вартість підприємства |
| IRR (Internal Rate of Return) | Внутрішня норма прибутковості | ≈ 28–30 % | Перевищує ставку дисконту (16 %) |
| ROI (Return on Investment) | Рентабельність інвестицій | 50 % | Висока інвестиційна привабливість |

Наведені у таблиці показники свідчать про високу економічну ефективність інвестиційного проєкту розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак». Додатне значення NPV, перевищення IRR над ставкою дисконту, а також короткий класичний і дисконтований строки окупності підтверджують доцільність реалізації проєкту та його інвестиційну привабливість у середньостроковій перспективі. Незважаючи на високі показники економічної ефективності (ROI = 50%, PP = 2 роки, DPP ≈ 2,6 року, NPV = +307 тис. грн., IRR ≈ 28–30%), реалізація інвестиційного проєкту розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» супроводжується ризиками, які можуть вплинути на фактичні грошові потоки та кінцевий фінансовий результат. Тому для обґрунтованого управлінського рішення необхідно оцінити ризики не лише якісно, а й кількісно – через сценарії та порогові значення.

Визначення «зони безпеки» проєкту (порогові розрахунки). Мінімально необхідний додатковий прибуток для окупності за 3 роки (при r = 16%) Проєкт буде економічно доцільним за критерієм NPV ≥ 0, якщо приведена вартість додаткових щорічних прибутків за 3 роки не менша за 2 500 тис. грн.

Коефіцієнт приведення ануїтету на 3 роки при 16%:

$$AF = \frac{1-(1+r)^{-n}}{r} - \frac{1-(1{,}16)^{-3}}{0{,}16} \approx 2{,}245$$

Тоді мінімально необхідний щорічний прибуток:

$$P_{min} = \frac{2500}{2{,}245} \approx 1113 \text{ тис.грн.}$$

Фактичний розрахунковий прибуток проєкту становить 1250 тис. грн/рік, тобто є вищим за порогове значення на:

$$1250 - 1113 = 137 \text{ тис.грн./рік}$$

Отже, проєкт характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, оскільки навіть за умови зниження прибутку приблизно на 10,9 % (137/1250) чиста приведена вартість залишатиметься на рівні, близькому до нульового значення.

2) Сценарний аналіз ризиків (кількісна оцінка впливу)

Для кількісної оцінки ризиків розглянемо, як змінюється додатковий прибуток і NPV за ключовими ризиковими факторами: ціна/попит (дохід) та ресурсні витрати (собівартість). Базовий сценарій дохід 3150, витрати 1900, прибуток 1250 (тис. грн.) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Сценарний аналіз чутливості проєкту (r = 16%, n = 3)

| Сценарій | Зміна доходу | Зміна витрат | Додатковий прибуток, тис. грн. | NPV, тис. грн. (≈ P×2,245 − 2500) | Висновок |
|---|---|---|---|---|---|
| Базовий | 0% | 0% | 1 250 | +307 | Проєкт ефективний |
| Помірно песимістичний | −5% | 0% | 1 092,5 | −48 | На межі доцільності |
| Помірно песимістичний | 0% | +5% | 1 155 | +94 | Ефективний |
| Песимістичний | −10% | 0% | 935 | −401 | Неефективний |
| Песимістичний | 0% | +10% | 1 060 | −120 | Неефективний/межовий |
| Комбінований ризик | −5% | +5% | 997,5 | −260 | Неефективний |

Додатковий прибуток при зміні доходу: P=1 250+ΔD.

де ΔD=3 150×(−5%або−10%). При зміні витрат: P=1 250−ΔC,

де $\Delta C = 1\,900 \times (5\% \text{або} 10\%)$. Найбільш критичним є ринковий ризик (ціна/попит): уже при зниженні доходу на ~5% NPV майже зникає. Витратний ризик менш небезпечний у межах +5%, але при +10% проєкт стає прикордонним.

3) Матриця ризиків: ймовірність × вплив + заходи мінімізації (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Матриця ризиків реалізації проєкту ТОВ «ЕкоСмак»

| Ризик | Ймовірність | Вплив на результат | Ключовий показник впливу | Заходи мінімізації |
|---|---|---|---|---|
| Ринковий (попит/ціна) | Середня | Високий | −5% доходу ⇒ NPV ≈ 0 | Диверсифікація каналів збуту; договори з мережами/HoReCa; промо-план; гнучке планування випуску |
| Виробничий (збої/простій) | Середня | Середній | Втрата 1 місяця випуску ⇒ −8–9% прибутку | ППР/ТО; запас критичних комплектуючих; сервісні контракти; контроль OEE |
| Фінансовий (кредит/ставка) | Низька–середня | Середній | Зростання ставки на +2 п.п. ⇒ зростання фінвитрат | Фіксація ставки; часткове дострокове погашення; резерв ліквідності |
| Організаційний (персонал/ впровадження) | Середня | Середній | Падіння продуктивності/брак ⇒ зростання витрат | Навчання; інструкції; KPI якості; наставництво; тестовий запуск |

4) Кількісна оцінка виробничого ризику через втрати від простою (приклад розрахунку). Оскільки річний додатковий прибуток становить 1250 тис. грн., середньомісячний:

$$P_{міс} = \frac{1250}{12} \approx 104{,}2 \text{ тис.грн.}$$

Отже, один місяць простою, спричинений збоєм обладнання або затримкою його налаштування, потенційно призводить до зменшення прибутку приблизно на 104 тис. грн., тоді як двомісячний простій – орієнтовно на 208 тис. грн. Наведені розрахунки підтверджують доцільність

інвестування у систему планово-попереджувальних ремонтів і сервісне обслуговування, а також у формування запасу резервних комплектуючих. Такий підхід є економічно обґрунтованим, оскільки навіть нетривалі простої здатні суттєво знизити фінансову стійкість і «запас міцності» проєкту.

5) Узагальнення: рівень ризику та управління ним. З урахуванням проведених розрахунків проєкт можна оцінити як помірноризиковий, оскільки має позитивний NPV (+307 тис. грн.) та IRR суттєво вище ставки дисконту; водночас чутливий до ринкових коливань: зниження доходу на ~5% робить NPV прикордонним. Тому ключовим напрямом управління ризиками є забезпечення збуту додаткового обсягу (70 т) та підтримка стабільної ціни реалізації, паралельно з мінімізацією виробничих простоїв через технічне обслуговування і підготовку персоналу. Поетапність впровадження, навчання та фінансовий резерв додатково знижують ризики, а короткий строк окупності (PP = 2 роки) обмежує довгострокову експозицію невизначеності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Матриця управління ризиками інвестиційного проєкту ТОВ «ЕкоСмак» із використанням шкали ризиків

| Ризик | Тригер (умова виникнення) | Показник контролю | Ймовірність | Вплив на проєкт | Рівень ризику | Відповідальний | Дедлайн реагування |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ринковий (попит / ціна) | Зниження обсягу продажів або ціни > 5% | Обсяг продажів, т/міс; середня ціна, грн./т | Середня | Високий | Високий | Комерційний директор | Аналіз щомісяця; рішення — до 1 міс. |
| Виробничий (збої обладнання) | Простої > 8 год/міс | OEE; години простою | Середня | Середній | Середній | Головний інженер | Негайно; усунення — до 48 год |
| Технологічний (якість) | Рівень браку > 2% | % браку; рекламації | Низька–середня | Середній | Середній | Начальник виробництва | Контроль щотижня |
| Фінансовий (кредитний) | Зміна ставки або умов кредиту | Фінансові витрати; WACC | Низька | Середній | Низький | Фінансовий директор | Щокварталу |
| Організаційний (персонал) | Зниження продуктивності, помилки | Виробіток на 1 працівника | Середня | Середній | Середній | HR / начальник зміни | Щомісяця |
| Постачальницький | Затримка постачання сировини | Рівень запасів, дні | Низька | Середній | Низький | Керівник постачання | До 10 днів |
| Регуляторний / санітарний | Зміна вимог контролю | Результати перевірок | Низька | Низький | Низький | Фахівець з якості | За фактом |

Найбільш критичним для проєкту є ринковий ризик, оскільки зниження ціни або попиту більш ніж на 5% може звести чисту приведену вартість до нульового рівня. Водночас виробничі, фінансові та організаційні ризики мають середній або низький рівень і можуть бути ефективно контрольовані в межах діючої системи управління підприємством. Короткий строк окупності та позитивні дисконтні показники значно знижують загальний інвестиційний ризик. Отже, проєкт розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» є економічно ефективним, фінансово доцільним та інвестиційно привабливим. Висока рентабельність інвестицій, короткий строк окупності та помірний рівень ризиків свідчать про доцільність його практичної реалізації. Проєкт створює надійне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку у середньостроковій перспективі. З метою підвищення керованості інвестиційного проєкту та зниження рівня організаційних і виробничих ризиків доцільно реалізовувати проєкт розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» поетапно, з чітким визначенням послідовності та тривалості кожного етапу. Такий підхід дозволяє узгодити календарний план реалізації з фінансовими розрахунками, забезпечити контроль досягнення ключових цілей та своєчасно реагувати на можливі відхилення від запланованих параметрів (рис. 3.1).

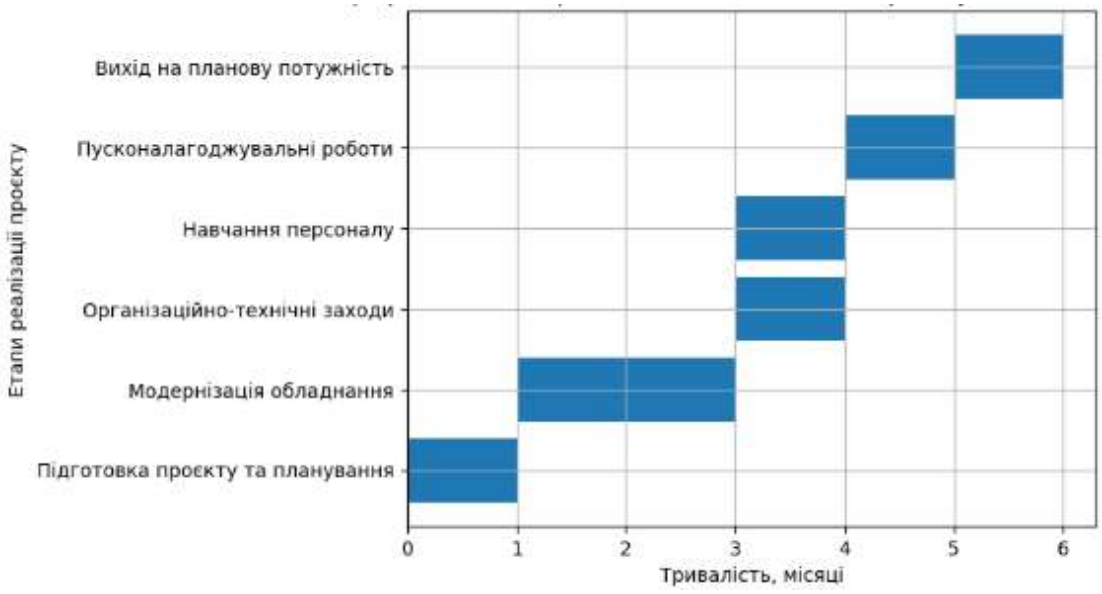



Рис. 3.1. Графік поетапної реалізації інвестиційного проєкту ТОВ «ЕкоСмак»

Наведений графік поетапної реалізації проєкту відображає послідовність і тривалість основних етапів упровадження інвестиційних заходів протягом 6 місяців, що відповідає характеру проєкту модернізації та інтенсивного розширення виробничих потужностей.

Початковий етап – підготовка проєкту та планування – закладає організаційну та фінансову основу реалізації проєкту, забезпечуючи узгодження технічних рішень, бюджету та договірних зобов'язань. Наступний етап модернізації обладнання є найбільш тривалим і ресурсомістким, оскільки безпосередньо впливає на досягнення запланованого приросту виробничих потужностей.

Паралельне виконання організаційно-технічних заходів та навчання персоналу дозволяє скоротити загальний строк реалізації проєкту та мінімізувати період адаптації працівників до нових умов виробництва. Проведення пусконалагоджувальних робіт забезпечує перевірку стабільності технологічних параметрів та готовність виробничої системи до роботи у плановому режимі.

Завершальним етапом є вихід на планову виробничу потужність, після якого підприємство починає формувати повний обсяг додаткового доходу та прибутку, закладений у фінансових розрахунках інвестиційного проєкту.

Таким чином, графік підтверджує реалістичність строків реалізації проєкту та узгодженість календарного плану з розрахунковими показниками економічної ефективності.

Для забезпечення фінансового контролю та узгодженості календарного плану з інвестиційними розрахунками доцільно пов'язати кожен етап реалізації проєкту з відповідними грошовими потоками (табл. 3.13).

Такий підхід дозволяє прогнозувати потребу у фінансових ресурсах та своєчасно оцінювати відхилення від планових показників.

Таким чином, інвестиційна фаза проєкту зосереджена у перші 5–6 місяців, після чого підприємство переходить до стабільного формування позитивного операційного грошового потоку.

Таблиця 3.13

Прив’язка етапів реалізації проєкту до грошових потоків

| Етап реалізації | Тривалість | Основні витрати на етапі | Грошовий потік, тис. грн. | Характер потоку |
|---|---|---|---|---|
| Підготовка проєкту та планування | 1 місяць | Проєктні роботи, договори, підготовка ТЕО | −150 | Інвестиційний |
| Модернізація обладнання | 2 місяці | Придбання, монтаж, модернізація обладнання | −1750 | Інвестиційний |
| Організаційно-технічні заходи | 1 місяць | Оптимізація потоків, документація | −230 | Інвестиційний |
| Навчання персоналу | 1 місяць | Тренінги, підвищення кваліфікації | −150 | Інвестиційний |
| Пусконалагоджувальні роботи | 1 місяць | Тестування, усунення недоліків | −220 | Інвестиційний |
| Вихід на планову потужність | з 6-го місяця | Формування додаткового прибутку | +1250 / рік | Операційний |
| Разом | — | — | −2500 | — |

Для підвищення керованості проєкту та зниження ризиків доцільно визначити ключові контрольні точки (milestones), досягнення яких свідчить про успішне виконання окремих етапів та готовність переходу до наступної фази (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Ключові контрольні точки інвестиційного проєкту

| № | Контрольна точка (milestone) | Очікуваний результат | Строк досягнення | Критерій успіху |
|---|---|---|---|---|
| M1 | Затвердження бюджету та графіка | Готовність до старту проєкту | 1 місяць | Підписаний план та договори |
| M2 | Завершення модернізації обладнання | Технічна готовність виробництва | 3 місяць | Обладнання змонтовано і прийнято |
| M3 | Завершення організаційних заходів | Узгоджені виробничі процеси | 4 місяць | Оновлена документація |
| M4 | Підготовка персоналу | Готовність персоналу до роботи | 4–5 місяць | Пройдене навчання |
| M5 | Успішні пусконалагоджувальні роботи | Стабільна робота обладнання | 5 місяць | Відсутність критичних збоїв |
| M6 | Вихід на планову потужність | Формування повного грошового потоку | 6 місяць | Досягнення планового обсягу |

Використання milestones дозволяє здійснювати поетапний контроль інвестицій та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Висновок до розділу 3

У розділі 3 було комплексно обґрунтовано доцільність розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» на основі інтенсивно-комбінованої моделі розвитку. Проведений аналіз можливих напрямів і моделей розширення показав, що саме поєднання модернізації існуючих потужностей із елементами гнучкого виробництва є оптимальним з точки зору економічної ефективності, рівня ризику та стратегічної гнучкості підприємства.

У межах розділу виконано детальні розрахунки інвестиційних витрат, очікуваних доходів і прибутків, а також ключових показників економічної ефективності. Результати інвестиційного аналізу підтвердили високу привабливість проєкту: рентабельність інвестицій становить 50 %, строк окупності - 2 роки, дисконтований строк окупності - близько 2,6 року, чиста приведена вартість є додатною, а внутрішня норма прибутковості суттєво перевищує ставку дисконту.

Окрему увагу приділено оцінці ризиків реалізації проєкту, що дозволило виявити найбільш критичні фактори впливу та запропонувати управлінські заходи щодо їх мінімізації. Побудова графіка поетапної реалізації, прив’язка етапів до грошових потоків і визначення ключових контрольних точок забезпечують високу керованість проєкту та знижують імовірність відхилень від запланованих параметрів.

Таким чином, запропонований проєкт розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» є економічно обґрунтованим, фінансово доцільним та організаційно керованим, що створює надійні передумови для його практичного впровадження та забезпечення сталого розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

# ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства харчової промисловості ТОВ «ЕкоСмак» та обґрунтовано напрями підвищення ефективності його функціонування шляхом розширення й раціоналізації використання виробничих потужностей. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного вирішення теоретичних, аналітичних і прикладних завдань.

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методичні підходи до оцінки виробничих потужностей підприємства та їх ролі в системі управління ефективністю виробництва. Встановлено, що виробнича потужність є інтегральною характеристикою техніко-технологічного потенціалу підприємства, а рівень її використання безпосередньо впливає на собівартість продукції, фінансові результати та конкурентоспроможність. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до аналізу потужностей із використанням показників екстенсивного та інтенсивного завантаження, а також методів інвестиційної оцінки при ухваленні рішень щодо їх розширення.

У другому розділі проведено детальний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕкоСмак» за 2022–2024 роки. Встановлено, що за досліджуваний період підприємство демонструє стійку позитивну динаміку основних показників діяльності. Обсяг виробництва зріс з 1380 т у 2022 році до 1640 т у 2024 році, або на 18,8 %, а обсяг реалізації – на 19,3 %, що свідчить про стабільний попит на продукцію та ефективну збутову політику.

Аналіз трудових ресурсів показав, що чисельність персоналу зросла з 98 до 112 осіб, водночас продуктивність праці підвищилася на 13,0 % - з 567,3 до 641,1 тис. грн. на одного працівника, що підтверджує випереджальні темпи зростання результативності праці порівняно з розширенням штату. Позитивні зміни спостерігаються і у сфері використання основних засобів:

фондовіддача зросла з 2,74 до 2,80 грн., а коефіцієнт зносу знизився з 0,44 до 0,40, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази.

Дослідження собівартості продукції показало її зростання з 45800 тис. грн. у 2022 році до 60500 тис. грн. у 2024 році, що зумовлено насамперед подорожчанням сировини, енергоносіїв та зростанням фонду оплати праці. Водночас підприємство зберігає позитивні фінансові результати: чистий прибуток зріс з 4800 до 6400 тис. грн., а рентабельність продажів у 2024 році становила 8,9 %, що підтверджує достатній рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу у роботі приділено аналізу використання виробничих потужностей. Встановлено, що виробнича потужність підприємства у 2024 році становила 1 900 т на рік, тоді як фактичний обсяг виробництва – 1640 т, що відповідає коефіцієнту використання 0,86. Проведені розрахунки показали наявність внутрішнього резерву зростання обсягу виробництва в розмірі 70 т на рік за умови доведення коефіцієнта використання потужностей до оптимального рівня 0,90. Доведено, що даний резерв формується як за рахунок екстенсивних факторів (підвищення коефіцієнта змінності, скорочення простоїв), так і інтенсивних (зростання продуктивності обладнання, оптимізація технологічних режимів).

У третьому розділі обґрунтовано проєкт розширення виробничих потужностей ТОВ «ЕкоСмак» на основі інтенсивно-комбінованої моделі розвитку, яка передбачає першочергове використання внутрішніх резервів із подальшим точковим екстенсивним розширенням. Загальний обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проєкту становить 2 500 тис. грн., з яких 60 % фінансуються за рахунок власних коштів, а 40 % – за рахунок банківського кредиту під 16 % річних.

Розрахунки економічної ефективності проєкту підтвердили його високу інвестиційну привабливість. Очікуваний додатковий дохід від реалізації додатково виробленої продукції становить 3 150 тис. грн. на рік, додатковий прибуток – 1250 тис. грн. на рік. Рентабельність інвестицій дорівнює 50 %,

класичний строк окупності – 2 роки, дисконтований строк окупності - близько 2,6 року. Чиста приведена вартість проєкту є додатною (NPV = +307 тис. грн.), а внутрішня норма прибутковості становить 28–30 %, що суттєво перевищує ставку дисконту.

Оцінка ризиків реалізації проєкту показала, що найбільш значущим є ринковий ризик, пов’язаний зі зниженням попиту або ціни реалізації продукції. Водночас короткий строк окупності, поетапна реалізація проєкту, система контрольних точок (milestones) та прив’язка етапів до грошових потоків забезпечують високу керованість проєкту й знижують загальний рівень інвестиційного ризику до помірного.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що поставлена в магістерській роботі мета досягнута повною мірою, а отримані результати мають практичну цінність для діяльності ТОВ «ЕкоСмак». Запропонований проєкт розширення виробничих потужностей є економічно обґрунтованим, фінансово ефективним і стратегічно доцільним, а його реалізація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку у середньостроковій перспективі.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінансова стійкість підприємства та методи її оцінки : монографія. Київ : УБС НБУ, 2018. 312 с.

2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 780 с.

3. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2017. 528 с.

4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2018. 720 с.

5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Атіка, 2017. 448 с.

6. Брюховецька Н. Ю. Економічна ефективність діяльності підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2017. 304 с.

7. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2018. 680 с.

8. Варналій З. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 423 с.

9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 504 с.

10. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2017. 368 с.

11. Ворона М.С. Виробничі можливості підприємства в контексті концепції Індустрія 4.0. Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. January 7-9, 2026. Toronto, Canada. С. 132-136. URL: https://isu-conference.com/wpcontent/uploads/2026/01/Toronto_Canada_07.01.26.pdf.

12. Гетьман О. Є., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 488 с.

13. Гончаренко Л. П. Управління інвестиційними проєктами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.

14. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144.

15. Грещак М. Г. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.

16. Дерій В. А. Управлінський облік і аналіз у виробничих системах : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 392 с.

17. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Управління розвитком виробничих систем : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 368 с.

18. Євтушенко Н. О. Планування та прогнозування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 286 с.

19. Єпіфанова І. Ю. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 260 с.

20. Жукевич С. М. Формування та використання виробничого потенціалу підприємства : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 310 с.

21. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний аналіз : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2018. 344 с.

22. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2016. 728 с.

23. Іванова Н. Ю. Економічний аналіз інвестиційної діяльності : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2017. 264 с.

24. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2018. 408 с.

25. Кваша С. М. Економіка харчової промисловості : підручник. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 520 с.

26. Ковальов В. В. Фінансовий аналіз: методи і процедури : монографія. Москва : Фінанси і статистика, 2017. 560 с.

27. Ковальчук Т. М. Управління витратами та собівартістю продукції :

навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 356 с.

28. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2018. 320 с.

29. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий аналіз і планування діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2016. 256 с.

30. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління виробничим потенціалом підприємства : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2017. 284 с.

31. Куцик П. О. Фінансово-економічна діагностика підприємства : монографія. Львів : ЛКА, 2019. 338 с.

32. Лагутін В. Д. Економічна теорія інвестицій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 412 с.

33. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 432 с.

34. Лукінов І. І. Економічне зростання та інвестиційні процеси : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. 412 с.

35. Мельник Л. Г. Економіка підприємства та управління виробництвом : підручник. Суми : Університетська книга, 2018. 540 с.

36. Методичні рекомендації з аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств. Міністерство економіки України. Київ : Мінекономіки, 2019. 86 с.

37. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 630 с.

38. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” : затв. наказом Мінфіну України від 07.02.2013 № 73.

39. Овчаренко Є. І. Управління проєктами розвитку підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 292 с.

40. Осовська Г. В., Юшкевич О. О. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 414 с.

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

42. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Режим доступу: URL: https://www.me.gov.ua.

43. Офіційний сайт Національного банку України. Режим доступу: URL: https://bank.gov.ua.

44. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Режим доступу: URL: https://www.nssmc.gov.ua.

45. Петренко Л. А. Управління виробничими потужностями підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 296 с.

46. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–17. Ст. 112.

47. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. 8-ме вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 552 с.

48. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 482 с.

49. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365.

50. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646.

51. Реверчук Н. Й. Фінансова безпека підприємства : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 340 с.

52. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. 5-те вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2019. 662 с.

53. Савчук В. П. Оцінка інвестиційних проєктів : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 336 с.

54. Скопенко Н. С. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 360 с.

55. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2016. 472 с.

56. Тарасенко О. О. Економіка виробництва : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 290 с.

57. Федоренко В. Г. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Алерта, 2018. 448 с.

58. Череп А. В. Управління витратами підприємства : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 380 с.

59. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 512 с.

60. Шинкаренко В. Г. Управління виробничими потужностями підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 286 с.

61. Шкляр В. С. Інвестиційна діяльність підприємств : теорія і практика : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2021. 298 с.

62. Шульгіна Л. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2019. 344 с.

63. Яковенко Р. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2018. 356 с.

64. Яремко Л. А. Інвестиційне забезпечення розвитку виробничих підприємств : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 284 с.

65. Яценко О. М. Економічне обґрунтування інвестиційних проєктів : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

66. Ященко В. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища : монографія. Харків : ХНУ, 2021. 268 с.