

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Денис КОЗЛОВ

Науковий керівник,
старший викладач

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2026

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Козлову Денису Дмитровичу

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства галузі птахівництва».

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ 2026 р. № _____

2. Строк подання здобувачем роботи: _____ 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: первинна та фінансова документація ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр., дані оперативного й управлінського обліку виробництва, нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистична інформація галузі птахівництва.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню):
теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства; організаційно-економічна характеристика та аналіз стану, структури й ефективності використання виробничого потенціалу ФОП Музалевський В.Г.; обґрунтування напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом та оцінювання економічної ефективності інвестиційного проєкту модернізації виробничих потужностей.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці динаміки ресурсного потенціалу, фінансових результатів і виробничих показників птахівництва; рисунки структури виробничого потенціалу та чинників його формування; результати ABC-аналізу основних фондів і діаграма Парето; SWOT-аналіз; індекси сезонності виробництва; факторний аналіз методом ланцюгових підстановок; динаміка інтегрального коефіцієнта використання потенціалу; показники інвестиційного проєкту (NPV, IRR, PI, DPP) та аналіз чутливості.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата завдання видав	Підпис, дата завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження	Вересень 2025 р.
2	Формування та затвердження плану й завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 р.
3	Пошук, опрацювання та систематизація літературних джерел	Жовтень 2025 р.
4	Написання вступу та першого (теоретичного) розділу	Листопад 2025 р.
5	Збір і опрацювання даних об'єкта дослідження	Грудень 2025 р.
6	Написання другого (аналітичного) розділу, регресійний аналіз	Лютий 2026 р.
7	Написання третього (рекомендаційного) розділу, розрахунок NPV/IRR	Березень 2026 р.
8	Формулювання висновків і пропозицій	Квітень 2026 р.
9	Оформлення роботи, перевірка на оригінальність	Квітень 2026 р.
10	Попередній захист на кафедрі, доопрацювання	Травень 2026 р.
11	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів, захист	Червень 2026 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Денис КОЗЛОВ

Керівник роботи

_____ Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність, структура та особливості виробничого потенціалу підприємства	7
1.2. Методичні підходи та система показників оцінювання виробничого потенціалу.....	13
1.3. Особливості формування й використання виробничого потенціалу підприємств птахівництва	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФОП МУЗАЛЕВСЬКИЙ В.Г.	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз стану, структури та ефективності використання виробничого потенціалу.....	30
2.3. Оцінювання рівня використання виробничого потенціалу	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства	44
3.2. Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту модернізації виробничих потужностей	49
3.3. Оцінювання ризиків та аналіз чутливості проєктних рішень	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Виробничий потенціал належить до тих категорій, що визначають здатність підприємства не просто існувати на ринку, а нарощувати випуск продукції, витримувати конкуренцію й відновлюватися після несприятливих коливань кон'юнктури. Для аграрного сектору, який працює з живими біологічними системами та залежить від погодних, цінових і епізоотичних чинників, обсяг і якість виробничого потенціалу набувають вирішального значення. Птахівництво в цьому ряду посідає особливе місце: воно є найбільш індустріалізованою галуззю тваринництва з короткими виробничими циклами, високою оборотністю стада та жорсткими вимогами до технологічної дисципліни, а отже найгостріше реагує на стан матеріально-технічної бази, забезпеченість кормами й рівень організації виробництва.

Останніми роками умови господарювання вітчизняних птахівничих підприємств помітно ускладнилися. Воєнні дії, подорожчання енергоносіїв і кормової сировини, перебої в постачанні та звуження доступу до зовнішніх ринків звузили простір для екстенсивного зростання. За таких обставин головним джерелом розвитку стає не нарощування ресурсів, а повніше й раціональніше використання вже наявного потенціалу. Невеликі господарства, до яких належить і досліджуване ФОП Музалевський В.Г., зазвичай не мають значних резервів капіталу, тому для них особливо актуальним є пошук внутрішніх резервів підвищення віддачі основних засобів, праці та поголів'я без масштабних запозичень.

Актуальність теми посилюється й тим, що управління виробничим потенціалом перебуває на перетині кількох управлінських завдань – виробничого, інвестиційного та ризик-менеджменту, а отже потребує комплексного підходу. Для невеликого птахівничого господарства, що працює в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності, ціна управлінської помилки є особливо високою: невчасне рішення щодо оновлення обладнання чи завантаження потужностей безпосередньо позначається на фінансовому результаті. Водночас саме такі господарства мають найменше методичного супроводу, оскільки більшість

досліджень орієнтована на великі агрохолдинги з відмінними умовами господарювання.

Теоретичні та прикладні аспекти формування й використання виробничого потенціалу підприємств висвітлено у працях багатьох вітчизняних учених, серед яких варто згадати дослідження з економіки підприємства, аграрного менеджменту та конкурентоспроможності агроформувань; питання розвитку аграрного бізнесу й маркетингу аграрної продукції ґрунтовно опрацьовано. Попри вагомий доробок, проблема комплексного оцінювання й удосконалення управління виробничим потенціалом саме на рівні невеликого птахівничого господарства, з урахуванням сезонності, біологічних ризиків та обмеженості власних фінансових ресурсів, опрацьована недостатньо, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління виробничим потенціалом ФОП Музалевський В.Г. на основі різнопланового аналізу стану та ефективності його використання.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність, структуру та особливості виробничого потенціалу підприємства й узагальнити підходи до управління ним;
- систематизувати методичні підходи та систему показників оцінювання виробничого потенціалу аграрного підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства й проаналізувати стан, структуру та ефективність використання його виробничого потенціалу;
- провести оцінювання рівня використання виробничого потенціалу із застосуванням сукупності аналітичних методів;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом та оцінити економічну ефективність запропонованого інвестиційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим потенціалом підприємства галузі птахівництва.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування, оцінювання та використання виробничого потенціалу ФОП Музалевський В.Г.

Методи дослідження. Теоретичне узагальнення здійснено за допомогою абстрактно-логічного й монографічного методів. Для оцінювання динаміки ресурсів і результатів застосовано методи порівняння, групування, відносних і середніх величин, табличний та графічний. Структуру виробничих фондів досліджено за допомогою ABC-аналізу, сильні й слабкі сторони потенціалу узагальнено методом SWOT-аналізу. Ефективність використання потенціалу оцінено за системою відносних показників, а вплив окремих чинників на зміну валової продукції – детермінованим факторним аналізом методом ланцюгових підстановок. Рівень використання потенціалу узагальнено через інтегральну рейтингову оцінку, а економічну ефективність проєктних рішень обґрунтовано методами інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI, DPP) зі сценарним аналізом і аналізом чутливості. Поєднання різних методів дало змогу уникнути однобічних висновків.

Інформаційною базою роботи слугували первинна, оперативна та фінансова документація ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр., нормативно-правові акти України, монографічна й періодична наукова література, а також галузеві статистичні матеріали з виробництва продукції птахівництва.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, структура та особливості виробничого потенціалу підприємства

Поняття потенціалу прийшло в економічну науку з природничих дисциплін, де воно позначає приховану здатність системи виконувати роботу за певних умов. Стосовно підприємства цю ідею було переосмислено як сукупну спроможність господарської одиниці виробляти продукцію, надавати послуги та забезпечувати відтворення власних ресурсів. Виробничий потенціал у такому трактуванні постає не як проста сума майна, а як організована єдність ресурсів і відносин, що набуває нових властивостей завдяки взаємодії своїх частин. Саме тому два підприємства з однаковим набором машин, працівників і землі можуть мати різну фактичну спроможність до випуску продукції: вирішальною виявляється не наявність ресурсів, а спосіб їх поєднання й використання [35 с.515].

У науковій літературі співіснує кілька підходів до тлумачення категорії виробничого потенціалу. Ресурсний підхід ототожнює потенціал із сукупністю наявних виробничих ресурсів, оцінених у натуральних або вартісних вимірниках. Його перевага полягає в простоті обчислення, проте він не враховує якості поєднання ресурсів і ризикує підмінити потенціал звичайною інвентаризацією майна. Результативний підхід визначає потенціал через максимально можливий обсяг випуску, якого здатне досягти підприємство за повного й раціонального використання ресурсів; тут увагу зосереджено на віддачі, а не на запасах. Цільовий, або стратегічний, підхід розглядає потенціал як здатність досягати визначених цілей розвитку в умовах мінливого середовища, наголошуючи на адаптивності та керованості. Жоден із цих підходів не є вичерпним, однак їх поєднання дає змогу побачити явище об'ємно: потенціал водночас є запасом ресурсів, мірою їх віддачі та інструментом досягнення цілей [3 с.27].

Уявлення про виробничий потенціал змінювалося разом із розвитком економічної думки. На ранніх етапах потенціал ототожнювали з виробничою потужністю окремих агрегатів і оцінювали переважно в натуральних показниках випуску. Згодом, із поширенням ресурсного погляду на підприємство, потенціал почали трактувати ширше – як сукупність усіх залучених ресурсів, що піддаються вартісному виміру[8 с.46]. Сучасний етап позначений переходом до системного й компетентнісного розуміння, за якого вирішальною визнають не наявність ресурсів, а здатність підприємства комбінувати їх, навчатися й адаптуватися до змін середовища. Така еволюція відображає загальну логіку розвитку менеджменту: від управління окремими факторами виробництва до управління їх взаємодією та здатністю системи до оновлення[1 с.110].

Багатогранність категорії зумовлює потребу її класифікації за низкою ознак. За рівнем формування розрізняють потенціал робочого місця, підрозділу, підприємства й галузі. За часовим горизонтом виокремлюють фактичний (досягнутий) і перспективний (можливий за повного використання) потенціал, різниця між якими утворює резерв розвитку. За ступенем використання потенціал поділяють на задіяний і резервний, що має безпосереднє практичне значення для пошуку внутрішніх джерел зростання. За характером відтворення вирізняють просте відтворення, що лише підтримує наявний рівень, і розширене, що нарощує потужність системи. Розмежування фактичного й перспективного потенціалу є особливо важливим для цього дослідження, оскільки саме величина невикористаного резерву визначає простір для вдосконалення управління без залучення значних додаткових ресурсів[11 с.25].

Розмежування близьких за змістом понять допомагає уточнити предмет дослідження. Економічний потенціал є найширшою категорією й охоплює всі можливості підприємства, зокрема фінансові, ринкові та інноваційні. Ресурсний потенціал відображає забезпеченість окремими видами ресурсів. Виробничий потенціал займає проміжне місце: він стосується безпосередньо сфери виробництва й характеризує спроможність створювати продукцію певного обсягу та якості. Близьким, але не тотожним є поняття виробничої потужності, яка фіксує гранично

можливий випуск за наявного складу обладнання й режиму роботи; потужність є кількісним відображенням лише техніко-технологічної складової потенціалу, тоді як сам потенціал ширший і включає трудовий, біологічний та організаційний виміри.

Структурно виробничий потенціал доцільно подати як систему взаємопов'язаних складових, кожна з яких робить власний внесок у спільний результат. Земельно-природна складова для аграрного підприємства є базовою: вона визначає кормову незалежність і просторові межі розвитку. Трудова складова втілює кількість, кваліфікацію та продуктивність персоналу. Техніко-технологічна складова представлена основними засобами, технологіями й виробничими потужностями. Біологічна складова, специфічна для тваринництва, охоплює поголів'я, його генетичний рівень і продуктивні якості. Нарешті, організаційно-управлінська складова поєднує всі попередні в дієву систему через менеджмент, інформаційне забезпечення та компетенції персоналу. Узагальнену будову виробничого потенціалу підприємства подано на рис. 1.1.

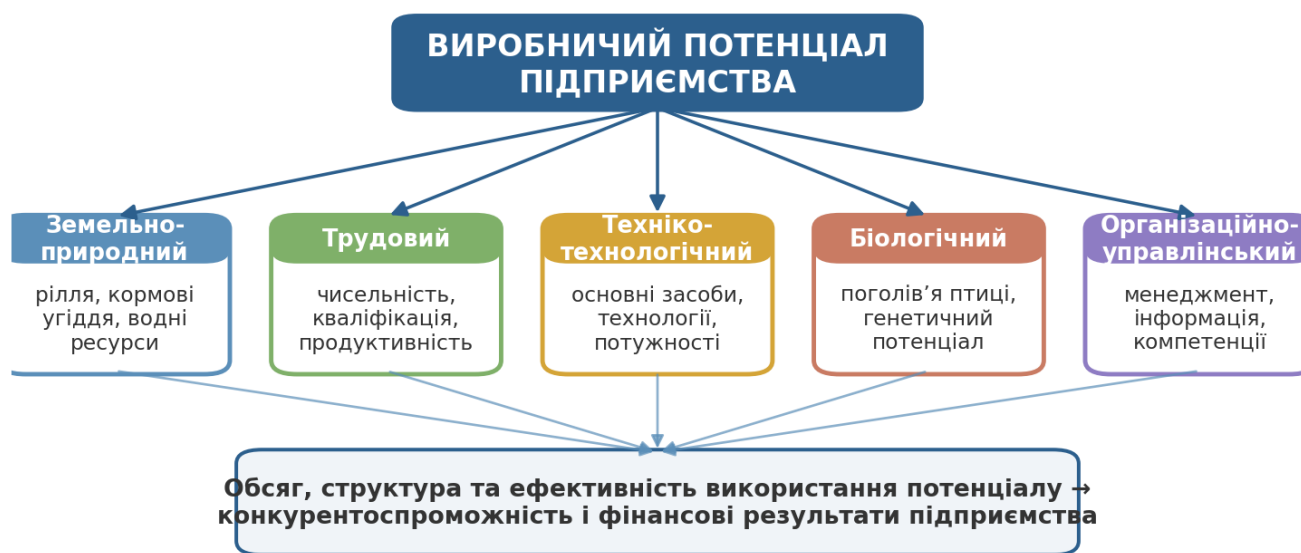


Рис. 1.1. Структура виробничого потенціалу підприємства

Як видно з рисунка, складові потенціалу не існують відокремлено, а реалізують свою спроможність лише в поєднанні: найкраще обладнання

залишається непродуктивним без кваліфікованого персоналу, а високопродуктивне поголів'я не дасть віддачі без належної кормової бази та організації праці. Ця властивість, відома як емерджентність, означає, що недостатній розвиток однієї складової обмежує реалізацію всіх інших, утворюючи так зване вузьке місце. Через це управління потенціалом завжди передбачає пошук найслабшої ланки й узгоджений розвиток складових, а не нарощування тієї з них, що й без того є найрозвиненішою.

Властивість емерджентності, притаманна виробничому потенціалу, має й зворотний, синергійний бік. Узгоджений розвиток складових здатний дати приріст результату, що перевищує суму ефектів від розвитку кожної з них окремо. Наприклад, оновлення обладнання мікроклімату саме собою знижує енерговитрати, проте в поєднанні з поліпшенням кормової бази воно додатково підвищує прирости й збереженість поголів'я, помножуючи загальний ефект. Саме на пошук таких синергійних поєднань і спрямоване ефективне управління потенціалом, на відміну від ізолюваного нарощування окремих ресурсів. Розуміння потенціалу як системи з емерджентними та синергійними властивостями становить методологічну основу подальшого аналізу, оскільки орієнтує не на окремі показники, а на їх взаємозв'язок.

Виробничому потенціалу властива низка ознак, що відрізняють його від простого набору активів. Цілісність означає, що потенціал функціонує як єдине ціле, властивості якого не зводяться до суми властивостей складових. Динамічність відображає здатність потенціалу змінюватися в часі під впливом інвестицій, зношення, навчання персоналу й оновлення поголів'я. Альтернативність указує на можливість по-різному комбінувати ресурси для досягнення того самого результату, що відкриває простір для оптимізації. Здатність до відтворення характеризує спроможність потенціалу самовідновлюватися за рахунок частини створеного продукту. Урешті, потенціал має межу насичення: понад певний рівень додаткові ресурси дають дедалі менший приріст випуску, що відповідає закону спадної віддачі й застерігає від механічного нарощування потужностей[12 с.141].

Управління виробничим потенціалом є цілеспрямованим впливом на процеси його формування, використання та відтворення задля підвищення віддачі ресурсів за

прийняттого рівня ризику. Цей вплив реалізується через звичні функції менеджменту. Планування визначає бажані параметри потенціалу й шляхи їх досягнення. Організація забезпечує раціональне поєднання складових у часі та просторі. Мотивація спрямовує зусилля персоналу на повніше використання можливостей. Контроль виявляє відхилення фактичного стану від запланованого й слугує підставою для коригувальних рішень. На відміну від оперативного управління окремими ресурсами, управління потенціалом має стратегічну спрямованість, оскільки оперує не миттєвими результатами, а здатністю підприємства зберігати й нарощувати випуск у тривалій перспективі.

Кожна складова потенціалу виконує в системі виробництва власну функцію, а їх узгодження визначає кінцевий результат. Земельно-природна складова не лише забезпечує просторову основу виробництва, а й формує кормову базу, від якої залежить собівартість продукції тваринництва. Трудова складова є носієм знань і навичок, без яких засоби виробництва залишаються бездіяльними; її якість визначається не лише чисельністю, а й кваліфікацією, мотивацією та продуктивністю працівників. Техніко-технологічна складова втілює уречевлені результати науково-технічного прогресу й безпосередньо визначає продуктивність праці та можливий обсяг випуску. Біологічна складова, специфічна для аграрного виробництва, є водночас засобом і предметом праці, що надає їй особливої чутливості до умов утримання. Організаційно-управлінська складова виконує інтегровальну функцію, поєднуючи решту в дієву систему та спрямовуючи їх на досягнення цілей підприємства[16 с.79].

Управління виробничим потенціалом підпорядковане низці принципів, дотримання яких забезпечує його результативність. Принцип системності вимагає розглядати потенціал як цілісність, а не як суму відокремлених ресурсів, ухвалюючи рішення з огляду на їх вплив на всю систему. Принцип збалансованості орієнтує на пропорційний розвиток складових, оскільки відставання однієї з них знецінює розвиток інших. Принцип безперервності відображає потребу постійного відтворення потенціалу для збереження його дієздатності. Принцип адаптивності передбачає здатність потенціалу пристосовуватися до змін зовнішнього середовища

через гнучкість структури й технологій. Нарешті, принцип ефективності підпорядковує всі рішення критерію співвідношення результату й витрат. Послідовне дотримання цих принципів відрізняє цілеспрямоване управління потенціалом від простого володіння ресурсами.

Особливу роль у системі управління відіграє організаційно-управлінська складова, яку нерідко недооцінюють через її нематеріальний характер. Саме якість менеджменту визначає, наскільки повно реалізуються можливості решти складових: ті самі обладнання, персонал і поголів'я за різної організації виробництва дають відмінні результати. Управлінська складова охоплює систему планування й контролю, інформаційне забезпечення, організацію праці й виробничих процесів, а також компетенції керівників щодо ухвалення рішень. Для невеликого господарства, де функції управління часто зосереджені в одній особі, значення цієї складової зростає: брак системного управлінського обліку чи запізнілі рішення здатні звести нанівець переваги добре оснащеного виробництва. Тому вдосконалення управління потенціалом передбачає не лише технічні заходи, а й розвиток організаційної складової [19 с.242].

Для невеликого аграрного підприємства управління потенціалом ускладнюється кількома обставинами. Обмеженість власного капіталу звужує можливості одночасного оновлення всіх складових і змушує розставляти пріоритети. Сезонність і біологічний характер виробництва породжують періоди нерівномірного завантаження потужностей. Залежність від цін на корми та енергоносії підвищує чутливість результату до зовнішніх чинників. Усе це робить особливо цінним саме якісний, а не кількісний бік управління: уміння повніше використати наявне обладнання, скоротити втрати, підвищити продуктивність поголів'я нерідко дає більший ефект, ніж дорогі інвестиції в розширення. Така логіка визначає й спрямованість цього дослідження – на виявлення внутрішніх резервів підвищення віддачі виробничого потенціалу[33 с.290].

Виробничий потенціал тісно пов'язаний із конкурентоспроможністю підприємства, проте не тотожний їй. Потенціал характеризує внутрішню спроможність до виробництва, тоді як конкурентоспроможність відображає

здатність реалізувати цю спроможність на ринку краще за суперників. Високий виробничий потенціал є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності: підприємство може мати значні потужності, проте програвати конкурентам через високу собівартість або низьку якість продукції. Водночас саме раціональне використання потенціалу – повне завантаження потужностей, висока віддача ресурсів, низька ресурсомісткість – формує цінову й якісну основу конкурентних переваг. Тому управління потенціалом доцільно розглядати як один із інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, особливо в умовах, коли можливості цінової конкуренції обмежені зростанням витрат [30 с.88].

Окремої уваги заслуговує відтворювальний аспект управління потенціалом. Будь-який виробничий ресурс із часом зношується фізично й морально, а біологічні активи мають природний цикл продуктивного використання. Тому збереження потенціалу на досягнутому рівні вже потребує постійних вкладень у його відтворення – ремонт і оновлення обладнання, оновлення стада, підвищення кваліфікації персоналу. Управління потенціалом передбачає підтримання балансу між його використанням і відтворенням: надмірна експлуатація без належного оновлення вичерпує потенціал, тоді як надлишкові вкладення в його розвиток за неповного використання знижують ефективність. Пошук цього балансу є однією з центральних управлінських задач, що набуває особливої гостроти для невеликих господарств з обмеженими інвестиційними можливостями.

1.2. Методичні підходи та система показників оцінювання виробничого потенціалу

Оцінювання виробничого потенціалу є необхідною передумовою управління ним, оскільки неможливо цілеспрямовано впливати на те, що не виміряно. Складність такого оцінювання зумовлена різноманітністю складових потенціалу: земля, праця, основні засоби й поголів'я вимірюються в неспівставних одиницях, а їх взаємодія не піддається простому додаванню. Тому методика оцінювання має

забезпечувати, з одного боку, зведення різнорідних показників до зіставного вигляду, а з іншого – збереження економічного змісту кожної складової. Залежно від того, що саме береться за основу оцінки, у практиці виокремлюють кілька груп методичних підходів, узагальнених на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу

Ресурсний (витратний) підхід оцінює потенціал через вартість сукупності залучених ресурсів – основних засобів, оборотних коштів, трудових і біологічних активів. Його результат добре зрозумілий і зіставний з бухгалтерськими даними, однак він характеризує радше наявні запаси, ніж спроможність їх перетворювати на продукцію. Результативний підхід натомість бере за міру потенціалу обсяг виробленої продукції або виробничу потужність, тобто оцінює здатність системи до випуску. Він точніше відображає сутність потенціалу, але потребує коректного встановлення нормативної потужності, що для біологічного виробництва є непростим завданням. Відносний (коефіцієнтний) підхід ґрунтується на системі показників ефективності, які зіставляють результат із витраченими ресурсами; його перевага – у наочності динаміки та зручності порівнянь, а обмеження – у частковості окремих коефіцієнтів, що описують лише одну грань явища [22].

Кожен підхід реалізується через відповідний інструментарій. У межах ресурсного підходу застосовують вартісну оцінку майна, інвентаризацію та індексацію основних засобів. Результативний підхід спирається на розрахунок виробничої потужності та коефіцієнта її використання. Відносний підхід використовує широкий набір показників ефективності, а також прийоми порівняльного й факторного аналізу. Для узагальнення часткових показників в єдину оцінку дедалі частіше вдаються до інтегральних методів – рейтингового, бального чи методу зважених сум, які дають змогу звести різнорідні індикатори до одного підсумкового значення. Вибір конкретного інструментарію визначається метою аналізу, доступністю даних та рівнем складності, прийнятним для відповідного дослідження.

Порівняння трьох підходів засвідчує їх взаємодоповнюваність, а не конкуренцію. Ресурсний підхід відповідає на питання, чим володіє підприємство, результативний – що воно здатне виробити, відносний – наскільки ефективно воно використовує наявне. Жоден із них окремо не дає повної картини: вартісна оцінка ресурсів без показників віддачі може приховувати неефективність, а високі коефіцієнти ефективності без оцінки масштабу ресурсів не дозволяють судити про потенціал зростання. Тому в практиці аналізу підходи поєднують: спершу встановлюють обсяг і структуру потенціалу ресурсними методами, далі оцінюють повноту його реалізації результативними показниками, а ефективність використання – відносними. Саме такої комбінованої логіки дотримано в аналітичній частині цієї роботи, що забезпечує всебічність оцінювання [16 с.81].

Оцінювання виробничого потенціалу доцільно здійснювати за певним алгоритмом, що надає аналізу логічної завершеності. На першому етапі визначають мету оцінювання та коло показників, які відповідають складовим потенціалу. На другому етапі збирають і впорядковують вихідні дані, забезпечуючи їх зіставність у часі. Третій етап передбачає розрахунок часткових показників за кожною складовою та аналіз їх динаміки. На четвертому етапі застосовують аналітичні методи – структурний, факторний, порівняльний – для виявлення причин змін і вузьких місць. П'ятий етап полягає в узагальненні часткових оцінок у інтегральний показник

і формулюванні висновків щодо рівня використання потенціалу та наявних резервів. Такий послідовний підхід забезпечує всебічність аналізу й запобігає фрагментарності, за якої окремі показники розглядаються поза зв'язком один з одним.

У межах ресурсного підходу вартісна оцінка складових потенціалу має свої методичні особливості. Техніко-технологічну складову оцінюють за залишковою або відновною вартістю основних засобів, що відображає їх реальний стан з урахуванням зношення. Трудову складову, попри складність її вартісного виміру, наближено оцінюють через капіталізований фонд оплати праці або через витрати на формування й утримання персоналу. Земельно-природну складову оцінюють за нормативною грошовою оцінкою угідь, а біологічну – за вартістю поголів'я. Зведення цих оцінок дає уявлення про сукупний вартісний обсяг потенціалу та його структуру, що корисно для порівнянь і для визначення вагомості складових. Водночас вартісна оцінка не відображає якості поєднання ресурсів, тому її обов'язково доповнюють показниками віддачі.

Дієвим прийомом оцінювання потенціалу є порівняння фактичних показників з орієнтирами, роль яких можуть виконувати нормативні значення, показники передових господарств або середньогалузеві рівні. Такий порівняльний аналіз, відомий як бенчмаркінг, дозволяє встановити не лише динаміку власних показників, а й розрив між фактичним і потенційно досяжним рівнем. Саме цей розрив утворює резерв підвищення ефективності й слугує орієнтиром для постановки цілей. Застосування орієнтирів кращих практик надає оцінці предметності: замість абстрактної констатації зростання показника аналіз показує, наскільки підприємство наблизилося до досяжного рівня. Цей прийом покладено в основу інтегральної оцінки, де часткові коефіцієнти обчислюються саме як відношення фактичних показників до галузевих орієнтирів [13 с.217].

Система показників оцінювання виробничого потенціалу будується за принципом охоплення всіх його складових та різних аспектів використання. Показники забезпеченості характеризують обсяг ресурсів: площу угідь, чисельність персоналу, вартість основних засобів, поголів'я птиці. Показники озброєності

пов'язують ресурси між собою, відображаючи фондоозброєність і енергоозброєність праці. Показники ефективності використання зіставляють результат із ресурсами й утворюють ядро аналізу. Нарешті, показники результативності характеризують кінцеві підсумки – обсяг продукції, дохід і прибуток. Систематизацію основних показників наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Система показників оцінювання виробничого потенціалу підприємства

Група показників	Основні показники	Економічний зміст
Забезпеченості ресурсами	Площа угідь; чисельність працівників; вартість основних засобів; поголів'я птиці	Відображають обсяг наявних виробничих ресурсів
Озброєності праці	Фондоозброєність; енергоозброєність	Характеризують оснащеність працівника засобами виробництва
Ефективності використання	Фондовіддача; продуктивність праці; землевіддача; коефіцієнт використання потужності	Зіставляють результат із витраченими ресурсами
Результативності	Валова продукція; дохід; прибуток; рентабельність	Пов'язують потенціал із кінцевими фінансовими підсумками

Кожен із показників ефективності має власну методику обчислення та економічну інтерпретацію, що визначає його місце в системі аналізу. Фондовіддачу розраховують як відношення вартості виробленої продукції до середньорічної вартості основних засобів; її зростання свідчить про продуктивніше використання техніко-технологічної складової. Оберненим до неї є показник фондомісткості, що відображає потребу в основних засобах на одиницю продукції. Продуктивність праці обчислюють як відношення обсягу продукції до чисельності працівників або до витрат робочого часу; цей показник є узагальнювальним індикатором ефективності трудової складової. Фондоозброєність праці пов'язує дві складові, показуючи вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника, і її зростання зазвичай супроводжує заміщення живої праці капіталом. Спільний розгляд цих показників дозволяє встановити, за рахунок якого чинника – інтенсивного чи екстенсивного – відбувається розвиток підприємства.

Важливе місце в оцінюванні потенціалу посідають методи детермінованого факторного аналізу, що дозволяють кількісно визначити вплив окремих чинників на зміну результативного показника. Найпоширенішим серед них є метод ланцюгових підстановок, який ґрунтується на послідовній заміні базисних значень чинників фактичними й вимірюванні приросту результату на кожному кроці. Перевага методу полягає в його універсальності та наочності: він застосовний до мультиплікативних, адитивних і змішаних моделей і не потребує складного математичного апарату. Обмеженням є залежність результату від послідовності підстановки чинників, що вимагає дотримання усталеного правила – спершу заміщують кількісні чинники, а потім якісні. Для аналізу виробничого потенціалу цей метод є особливо корисним, оскільки дозволяє розкласти зміну валової продукції на впливи чисельності персоналу, його озброєності та віддачі ресурсів [18 с.66].

Поряд із кількісними методами в оцінюванні потенціалу широко застосовують якісно-аналітичні інструменти, серед яких чільне місце посідає SWOT-аналіз. Він дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства та зовнішні можливості й загрози, утворюючи основу для стратегічних рішень. Стосовно виробничого потенціалу SWOT-аналіз допомагає виявити, які складові є джерелом переваг, а які потребують розвитку, і співвіднести внутрішній стан із зовнішніми умовами. Іншим поширеним інструментом є ABC-аналіз, побудований на принципі Парето; він дозволяє ранжувати об'єкти за вагомістю й диференціювати управлінську увагу, зосереджуючи її на нечисленних, але вирішальних елементах. Поєднання якісних і кількісних методів забезпечує всебічність оцінювання й знижує ризик однобічних висновків.

Невід'ємним інструментом оцінювання потенціалу є методи табличного, графічного та індексного аналізу, що забезпечують наочність і зіставність даних. Табличне подання впорядковує показники в динаміці й за структурою, полегшуючи виявлення тенденцій. Графічні методи унаочнюють співвідношення й траєкторії змін, роблячи висновки переконливішими для сприйняття. Індексний метод дозволяє оцінити відносну зміну показників у часі та виявити сезонні коливання через обчислення індексів сезонності. Хоча ці методи є радше допоміжними, без них

аналіз втрачає наочність і доказовість. У поєднанні з аналітичними прийомами вони утворюють методичний апарат, достатній для всебічного оцінювання виробничого потенціалу невеликого підприємства без застосування складного економетричного інструментарію, надмірного для завдань відповідного рівня.

Серед показників ефективності центральне місце посідає фондвіддача, що показує обсяг продукції на одиницю вартості основних засобів і безпосередньо відображає віддачу техніко-технологічної складової потенціалу. Продуктивність праці характеризує результативність трудової складової, а її зростання за скорочення чисельності персоналу свідчить про інтенсифікацію виробництва. Для аграрного підприємства важливою є землевіддача – випуск продукції з одиниці площі, що відображає ефективність використання земельно-природної складової. Коефіцієнт використання виробничої потужності показує, наскільки повно задіяно техніко-технологічний потенціал, і слугує одним із найпоказовіших індикаторів наявності внутрішніх резервів. Спільний аналіз цих показників у динаміці дає змогу виявити, які складові потенціалу використовуються ефективно, а які залишаються недозавантаженими [16 с.81].

Часткові показники, попри свою інформативність, не дають цілісного уявлення про рівень використання потенціалу, оскільки можуть змінюватися різноспрямовано. Щоб подолати цю обмеженість, застосовують інтегральну оцінку, яка зводить набір часткових коефіцієнтів до єдиного підсумкового значення. Найпростішим і найпрозорішим є метод зважених сум: кожен частковий коефіцієнт використання нормують відносно еталонного або нормативного рівня, після чого підсумовують із урахуванням вагомості складової. Отримане інтегральне значення в межах від нуля до одиниці зручно інтерпретувати як ступінь реалізації потенціалу, а його динаміка показує напрям і темп змін.

1.3. Особливості формування й використання виробничого потенціалу підприємств птахівництва

Птахівництво має низку технологічних і економічних особливостей, що накладають відбиток на формування та використання виробничого потенціалу. Передусім це найкоротші серед галузей тваринництва виробничі цикли: відгодівля бройлера триває близько шести-семи тижнів, що забезпечує високу оборотність стада й швидке повернення вкладених коштів, але водночас вимагає безперервного ритмічного завантаження потужностей. Будь-який простій пташника через несвоєчасне комплектування партії молодняку обертається прямою недоотриманою продукцією, яку вже неможливо надолужити. Через це для птахівничого підприємства ключового значення набуває саме рівномірність і повнота використання виробничих потужностей, а не лише їх наявність.

Другою особливістю є винятково висока роль кормової складової. Корми формують від двох третин до трьох чвертей собівартості продукції птахівництва, а їх якість і збалансованість безпосередньо визначають продуктивність поголів'я й конверсію корму – витрати кормів на одиницю приросту. Підприємства, що мають власне кормовиробництво, дістають подвійну перевагу: вони знижують залежність від ринкових коливань цін на корми й здобувають контроль над їх якістю. Саме тому вертикальна інтеграція, за якої господарство поєднує вирощування фуражних культур, виробництво комбикормів, відгодівлю та переробку, є поширеною й раціональною моделлю формування виробничого потенціалу в птахівництві. Вона перетворює земельно-природну складову на органічну частину єдиного виробничого ланцюга.

Третя особливість пов'язана з біологічним характером основного активу. Поголів'я птиці є живим засобом виробництва, чутливим до умов утримання, температурного режиму, вологості й санітарного стану. Показники збереженості поголів'я та середньодобових приростів безпосередньо залежать від мікроклімату приміщень і дотримання технології, а отже від стану техніко-технологічної складової потенціалу. Зношене обладнання вентиляції чи обігріву не лише збільшує

витрати енергії, а й погіршує продуктивні якості птиці, що означає недовикористання біологічного потенціалу [6 с. 5].

На формування й використання виробничого потенціалу птахівничого господарства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, узагальнених на рис. 1.3. Внутрішні чинники – стан і знос основних засобів, генетичний рівень і продуктивність поголів'я, кваліфікація персоналу, якість кормової бази – перебувають у зоні безпосереднього управління підприємства й становлять головний об'єкт цілеспрямованого впливу. Зовнішні чинники – ціни на корми та енергоносії, державна підтримка галузі, епізоотична ситуація, кон'юнктура ринку м'яса птиці – підприємство не контролює, проте мусить урахувувати, адаптуючи до них структуру й режим використання потенціалу.



Рис. 1.3. Чинники формування виробничого потенціалу птахівничого підприємства

Розмежування чинників за керованістю має практичне значення для вибору напрямів удосконалення. Оскільки впливати на зовнішні чинники підприємство не здатне, основні резерви слід шукати в керованій внутрішній сфері: у підвищенні завантаження потужностей, оновленні енергоємного обладнання, поліпшенні мікроклімату й кормової бази. Водночас урахування зовнішніх загроз – насамперед

цінових та епізоотичних – є обов’язковою умовою обґрунтування будь-яких рішень, оскільки саме вони визначають рівень ризику та запас міцності проєктних розрахунків. Така подвійна оптика, що поєднує управління внутрішніми чинниками з моніторингом зовнішніх, відповідає сучасному розумінню менеджменту аграрного підприємства.

Місце птахівництва у структурі тваринництва закономірно зміцнювалося протягом останніх десятиліть. Завдяки нижчій собівартості та коротшому циклу виробництва м’ясо птиці поступово витісняло дорожчі види м’яса зі споживчого кошика, а його частка у світовому виробництві м’яса наблизилася до третини. В Україні птахівництво традиційно належить до найрозвиненіших і найбільш індустріалізованих галузей тваринництва, що першою пройшла шлях концентрації та технологічної модернізації. Водночас поряд із великими промисловими комплексами зберігається сегмент малих і середніх господарств, які забезпечують місцеві ринки свіжою продукцією й вирізняються гнучкістю. Саме для цього сегмента питання ефективного використання обмеженого виробничого потенціалу є особливо гострим, оскільки конкурувати з великими виробниками за рахунок масштабу він не здатний [22].

Структура витрат у птахівництві має характерні риси, що визначають пріоритети управління потенціалом. Найбільшу частку, як зазначалося, формують корми, тому будь-які резерви зниження їх витрат або підвищення їх віддачі дають найвідчутніший економічний ефект. Другою за значущістю є складова енергоносіїв, частка якої останніми роками зростає внаслідок подорожчання електроенергії та газу; вона безпосередньо пов’язана зі станом систем обігріву та вентиляції. Помітну вагу мають ветеринарне забезпечення й оплата праці, тоді як амортизація для невеликих господарств зазвичай є відносно невеликою через помірну вартість основних засобів.

Складові виробничого потенціалу набувають у птахівництві специфічного змісту. Земельно-природна складова реалізується насамперед через кормову базу, а не через безпосереднє вирощування птиці, що відрізняє галузь від землемістких підгалузей. Трудова складова характеризується відносно невисокою чисельністю

персоналу за високих вимог до його кваліфікації, оскільки сучасне птахівництво спирається на автоматизовані процеси. Техніко-технологічна складова є визначальною: саме приміщення, обладнання мікроклімату, годівлі та інкубації формують основу потенціалу. Біологічна складова вирізняється швидким відтворенням і високою чутливістю до умов утримання, що робить її водночас джерелом продуктивності й зоною ризику. Розуміння цієї специфіки дозволяє точніше спрямовувати управлінські зусилля на ті складові, від яких найбільше залежить результат.

Розвиток птахівництва відбувається за участі держави, яка через механізми аграрної політики впливає на умови формування потенціалу галузі. Підтримка може набувати форми часткової компенсації вартості закупленого обладнання, пільгового кредитування, дотацій на одиницю продукції чи сприяння експорту. Для невеликих господарств доступ до таких механізмів нерідко ускладнений адміністративними бар'єрами, проте сама наявність державної підтримки розширює можливості модернізації потенціалу.

Сучасний етап розвитку галузі позначений посиленням уваги до ресурсо- та енергоощадності, що прямо стосується управління виробничим потенціалом. Подорожчання енергоносіїв перетворило енергоефективність пташників із другорядного питання на чинник конкурентоспроможності: утеплення приміщень, автоматизація мікроклімату й годівлі дають змогу одночасно знизити витрати та поліпшити продуктивні показники. Не менш важливим є цифровий супровід виробництва – облік і моніторинг показників відгодівлі, що підвищують керованість процесів. Як зауважують дослідники аграрної сфери, упровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів стає вагомим резервом підвищення ефективності навіть для невеликих господарств, оскільки воно спирається радше на якість організації, ніж на масштаб капіталовкладень [18, с.67].

Птахівництво посідає вагоме місце у структурі вітчизняного й світового виробництва продукції тваринництва завдяки низці економічних переваг. М'ясо птиці має нижчу собівартість порівняно з іншими видами м'яса, оскільки птиця ефективніше конвертує корм у приріст живої маси, а короткий виробничий цикл

забезпечує швидку оборотність капіталу. Ці чинники зумовили випереджальні темпи зростання галузі та підвищення частки м'яса птиці у структурі споживання. Водночас промислове птахівництво є капіталомістким і технологічно вимогливим виробництвом, успіх якого визначається станом матеріально-технічної бази та дотриманням технологічної дисципліни. Для невеликих господарств це означає, що конкурувати з великими виробниками можна передусім за рахунок гнучкості, якості продукції та ефективного використання наявного потенціалу, а не за рахунок масштабу [33 с.290].

Технологічний цикл виробництва продукції птахівництва вирізняється чіткою послідовністю й жорсткими вимогами до кожного етапу. Він охоплює інкубацію, вирощування молодняку, відгодівлю, забій і первинну переробку, причому порушення на будь-якому з етапів позначається на кінцевому результаті. Особливістю циклу є його безперервність і ритмічність: для повного використання потужностей партії птиці мають надходити на відгодівлю рівномірно, із мінімальними інтервалами між циклами на санітарну підготовку приміщень. Будь-яке порушення ритму – затримка комплектування, подовження міжциклового періоду, передчасне вибраковування – знижує середньорічне завантаження потужностей і погіршує економічні показники. Саме тому організація рівномірного виробничого циклу є одним із ключових напрямів управління виробничим потенціалом у птахівництві.

Невіддільною складовою управління потенціалом птахівничого господарства є забезпечення біологічної безпеки. Висока концентрація поголів'я на обмеженій площі робить підприємство вразливим до інфекційних захворювань, спалах яких здатний знищити значну частину стада й завдати непоправних збитків. Дотримання ветеринарно-санітарних вимог, контроль доступу на територію, своєчасна вакцинація та дезінфекція приміщень є умовою збереження біологічної складової потенціалу. Економічний зміст біобезпеки полягає в тому, що вкладення в профілактику захворювань захищають увесь виробничий потенціал від катастрофічних втрат, а отже мають розглядатися не як витрати, а як форма

страхування потенціалу. Епізоотичні ризики належать до найсерйозніших загроз галузі й обов'язково враховуються під час обґрунтування інвестиційних рішень.

Узагальнюючи розглянуте, виробничий потенціал птахівничого підприємства слід трактувати як цілісну, біологічно зумовлену систему ресурсів і відносин, спроможність якої до випуску продукції визначається не стільки обсягом окремих складових, скільки повнотою й узгодженістю їх використання. Особливості галузі – короткі цикли, домінування кормової складової, біологічний характер основного активу та висока чутливість до умов утримання – зміщують акцент управління з нарощування ресурсів на підвищення віддачі вже наявних. Саме така спрямованість, обґрунтована теоретично в цьому розділі, визначає логіку подальшого аналізу виробничого потенціалу конкретного підприємства та пошуку резервів його ефективнішого використання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФОП МУЗАЛЕВСЬКИЙ В.Г.

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом практичного дослідження обрано фізичну особу-підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича – суб'єкт господарювання, зареєстрований 11 січня 2016 року в місті Дніпрі. Основним видом економічної діяльності є розведення свійської птиці (КВЕД 01.47), а до додаткових належать виробництво готових кормів для сільськогосподарських тварин (10.91), виробництво м'яса свійської птиці (10.12) та оптова торгівля живими тваринами (46.23). Такий склад видів діяльності засвідчує вертикально інтегровану модель господарювання, у якій підприємство охоплює послідовні ланки виробничого ланцюга – від вирощування фуражних культур і виробництва кормів до відгодівлі птиці, забою та реалізації готової продукції. Для аналізу виробничого потенціалу така структура є показовою, оскільки дозволяє простежити взаємодію земельно-природної, біологічної та техніко-технологічної складових у межах єдиного господарства.

Обрана організаційно-правова форма фізичної особи-підприємця має свої переваги й обмеження, що позначаються на управлінні потенціалом. До переваг належать спрощені система оподаткування й облік, оперативність ухвалення рішень і гнучкість у договірних відносинах. Водночас обмежений доступ до зовнішнього капіталу зумовлює орієнтацію переважно на власні джерела фінансування розвитку, що підвищує цінність внутрішніх резервів і вимагає від інвестиційних рішень самоокупності. Виробничі потужності підприємства розміщені у Синельниківському районі Дніпропетровської області; у розпорядженні господарства перебуває близько 861 га ріллі, що використовується головним чином для вирощування фуражних культур і забезпечення власного кормовиробництва. Динаміку ресурсного потенціалу за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ресурсний потенціал ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, +/-
Площа ріллі, га	861	861	861	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	26	24	–8
Вартість основних засобів, тис грн	15 940	16 580	17 263	+1 323
Виручка на одного працівника, тис грн	106,8	144,1	167,3	+60,5

Аналіз ресурсного потенціалу засвідчує неоднозначні, але загалом сприятливі тенденції. За незмінної площі землекористування чисельність персоналу скоротилася з 32 до 24 осіб, тобто на чверть, що відображає курс на оптимізацію витрат і часткову автоматизацію процесів. Водночас вартість основних засобів зросла на 1 323 тис грн, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази навіть в умовах обмеженого фінансування. Найпоказовішим є зростання виручки в розрахунку на одного працівника – з 106,8 до 167,3 тис грн, тобто більш ніж у півтора раза, що вказує на відчутне підвищення продуктивності праці та інтенсифікацію використання трудового потенціалу. Поєднання скорочення персоналу зі зростанням віддачі є типовою ознакою якісного, а не екстенсивного розвитку.

Вертикально інтегрована модель господарювання, властива досліджуваному підприємству, має відчутний вплив на формування й використання виробничого потенціалу. Поєднання вирощування фуражних культур, виробництва комбікормів, відгодівлі та переробки в межах одного господарства знижує залежність від зовнішніх постачальників і ринкових коливань цін на корми, що для птахівництва, де корми формують основну частку собівартості, є суттєвою перевагою. Інтеграція дозволяє контролювати якість кормів на всіх етапах, скорочувати трансакційні витрати й оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури. Водночас вона підвищує вимоги до узгодженості складових потенціалу: недостатній розвиток будь-якої ланки – кормовиробництва, відгодівлі чи переробки – обмежує реалізацію всього

ланцюга. Це додатково обґрунтовує доцільність комплексного, а не фрагментарного підходу до вдосконалення потенціалу.

Господарська діяльність підприємства відбувається в умовах, ускладнених воєнним станом і його регіональними наслідками. Розташування виробничих потужностей у Дніпропетровській області, що межує з зоною активних бойових дій, підвищує рівень логістичних і безпекових ризиків, ускладнює постачання ресурсів і збут продукції. Подорожчання пального та енергоносіїв, перебої в електропостачанні, звуження доступу до окремих ринків – усе це безпосередньо позначається на умовах використання виробничого потенціалу. Те, що в таких обставинах підприємство зберегло позитивну динаміку показників, свідчить про достатню стійкість його потенціалу й виваженість управлінських рішень. Водночас підвищена невизначеність зовнішнього середовища посилює вимоги до обґрунтованості будь-яких інвестиційних рішень і до закладення в них належного запасу міцності, що враховано в третьому розділі роботи.

Асортимент продукції підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних позицій, що впливають із вертикально інтегрованої моделі. Основним продуктом є м'ясо птиці у живій та забійній вазі, додатковими – яйце та продукція власного кормовиробництва, частина якої споживається всередині господарства. Реалізація здійснюється переважно на регіональному ринку Дніпропетровської області через оптових покупців і роздрібні канали, що забезпечує відносну стабільність збуту за помірних логістичних витрат.

Аналіз виробничого потенціалу підприємства побудовано за принципом руху від загального до часткового. Спершу розглядається ресурсна забезпеченість і фінансові результати, що формують загальне уявлення про масштаб і результативність діяльності. Далі досліджується структура потенціалу та ефективність використання його складових за системою відносних показників. Завершальним етапом є комплексне оцінювання рівня використання потенціалу із застосуванням сукупності методів, що дозволяє виявити резерви та обґрунтувати напрями вдосконалення.

Фінансові результати господарювання підприємства характеризуються стійкою позитивною динамікою, що формує матеріальну основу для відтворення й нарощування виробничого потенціалу. Узагальнені показники за досліджуваний період подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних результатів ФОП Музалевський В.Г., тис грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання 2025/2023, %
Вартість валової продукції	3 513,9	3 926,4	4 157,2	118,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації	3 418,6	3 746,9	4 016,4	117,5
Чистий прибуток	706,3	916,3	1 065,3	150,8
Рентабельність діяльності, %	26,04	32,37	36,10	+10,06 в.п.

Упродовж 2023–2025 рр. вартість валової продукції зросла на 18,3 %, виручка – на 17,5 %, тоді як чистий прибуток збільшився на 50,8 %, що свідчить про випереджальне зростання фінансового результату порівняно з обсягом виробництва й поліпшення структури витрат. Рентабельність діяльності підвищилася з 26,04 % до 36,10 %, тобто більш ніж на десять відсоткових пунктів, досягнувши високого для агропродовольчого сектору рівня. Співвідношення динаміки валової продукції, прибутку та рентабельності унаочнює рис. 2.1.

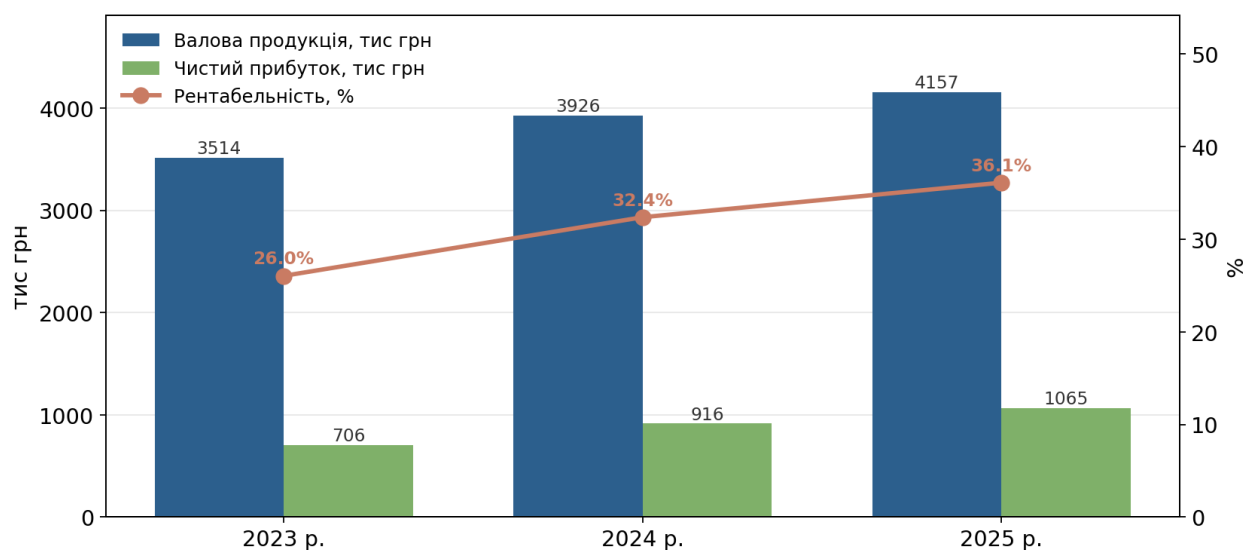


Рис. 2.1. Динаміка валової продукції, прибутку та рентабельності ФОП Музалевський В.Г. за 2023-2025 рр.

Зіставлення стовпчикових і лінійного рядів на рисунку підтверджує, що зростання прибутку відбувалося не лише завдяки нарощуванню обсягів виробництва, а й через підвищення ефективності діяльності, про що свідчить висхідна траєкторія кривої рентабельності. Така динаміка створює сприятливе підґрунтя для інвестування у вдосконалення виробничого потенціалу, оскільки підприємство має достатній внутрішній фінансовий ресурс і не залежить критично від зовнішніх запозичень. Разом із тим стійке зростання обсягів виробництва посилює вимоги до стану й завантаження виробничих потужностей, аналізу яких присвячено наступний підрозділ.

2.2. Аналіз стану, структури та ефективності використання виробничого потенціалу

Випереджальне зростання прибутку порівняно з обсягом виробництва заслуговує на окреме пояснення. Якби зростання було суто екстенсивним, прибуток збільшувався б приблизно тими самими темпами, що й виробництво. Натомість прибуток зріс у півтора раза за зростання продукції менш ніж на п'яту частину, що свідчить про відносне зниження витрат на одиницю продукції. Таке зниження могло відбутися лише за рахунок поліпшення використання ресурсів – зростання продуктивності праці, зниження конверсії корму та повнішого завантаження потужностей. Отже, уже попередній фінансовий аналіз указує на те, що джерелом поліпшення результатів стало якісніше використання виробничого потенціалу, а не просто нарощування обсягів. Перевірка цього припущення засобами поглибленого аналізу складає завдання наступних підрозділів.

Аналіз виробничого потенціалу доцільно починати з оцінювання його обсягу та структури, оскільки саме співвідношення складових визначає збалансованість потенціалу й вузькі місця в його використанні. Виробничий потенціал ФОП Музалевський В.Г. формують п'ять складових: техніко-технологічна, представлена основними засобами; біологічна, втілена в поголів'ї птиці; земельно-природна;

трудова, оцінена за капіталізованою вартістю; та оборотні засоби. Вартісну структуру сукупного потенціалу станом на 2025 рік відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура виробничого потенціалу ФОП Музалевський В.Г. за компонентами (2025 р.)

Як видно з діаграми, у структурі потенціалу домінує техніко-технологічна складова, на яку припадає понад половину сукупної вартості. Це закономірно для індустріалізованого птахівництва, де приміщення, інкубаційне та технологічне обладнання утворюють основу виробництва. Біологічна складова, представлена поголів'ям, та земельно-природна складова відіграють допоміжну, хоча й важливу роль, забезпечуючи кормову незалежність господарства. Переважання техніко-технологічної складової означає, що саме від стану й завантаження основних засобів найбільшою мірою залежить реалізація всього потенціалу, а отже аналіз обладнання та потужностей набуває першочергового значення.

Біологічна складова потенціалу характеризується системою натуральних виробничих показників, що відображають масштаб і продуктивність поголів'я. Їх динаміку за досліджуваний період подано в табл. 2.3. Зростання поголів'я супроводжувалося поліпшенням продуктивних якостей птиці, що свідчить про повніше використання біологічного потенціалу.

Таблиця 2.3

Виробничі показники поголів'я птиці за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньорічне поголів'я птиці, тис гол	42,0	44,5	46,8
Валове виробництво м'яса (жива маса), т	198,0	214,0	226,0
Виробництво яєць, тис шт	1 240	1 305	1 358
Виробництво комбікормів, т	720	765	798
Збереженість поголів'я, %	93,2	94,1	95,0
Конверсія корму, кг/кг приросту	1,92	1,86	1,81

Наведені дані свідчать про послідовне якісне зростання біологічної складової потенціалу. Середньорічне поголів'я збільшилося з 42,0 до 46,8 тис гол, валове виробництво м'яса – з 198 до 226 т, а виробництво яєць перевищило 1,35 млн шт. Особливо важливим є поліпшення продуктивних показників: збереженість поголів'я зросла до 95,0 %, а конверсія корму знизилася з 1,92 до 1,81 кг на кілограм приросту, що в умовах домінування кормової складової в собівартості дає відчутну економію. Зниження конверсії корму на понад п'ять відсотків за два роки означає, що той самий приріст досягається меншими витратами кормів, тобто біологічний потенціал використовується ефективніше.

Стан техніко-технологічної складової визначається не лише обсягом, а й якісними характеристиками основних засобів. За досліджуваний період їх вартість зросла з 15 940 до 17 263 тис грн, що свідчить про перевищення обсягу оновлення над вибуттям і нарахованою амортизацією. Це є позитивною ознакою, оскільки означає реальне нарощування й оновлення матеріально-технічної бази, а не лише її переоцінку. Водночас аналіз структури фондів показує, що оновлення відбувалося нерівномірно: основна частина приросту припала на виробничі будівлі та інкубаційне обладнання, тоді як системи мікроклімату й годівлі оновлювалися повільніше. Унаслідок цього саме ця група обладнання має найвищий рівень зношеності й найбільше потребує модернізації, що буде підтверджено подальшим структурним аналізом.

Трудова складова потенціалу зазнала найвідчутніших змін. Скорочення чисельності персоналу з 32 до 24 осіб за одночасного зростання обсягів виробництва означає, що підприємство пройшло шлях інтенсифікації використання трудового потенціалу. Таке скорочення стало можливим завдяки частковій автоматизації процесів і підвищенню навантаження на кваліфікованих працівників. Позитивним наслідком стало зростання продуктивності праці, негативним – підвищена залежність виробництва від обмеженого кола спеціалістів і ризик дефіциту кадрів, характерний для сільської місцевості у воєнний період.

Зіставлення натуральних показників між собою розкриває внутрішню узгодженість розвитку біологічної складової. Зростання поголів'я на 11,4 % супроводжувалося випереджальним зростанням виробництва м'яса на 14,1 %, що можливо лише за умови підвищення продуктивності кожної голови, а не простого збільшення стада. Паралельне зниження конверсії корму означає, що цей додатковий приріст досягнуто без пропорційного збільшення витрат кормів, тобто за рахунок якісного, а не кількісного чинника. Підвищення збереженості поголів'я до 95,0 % свідчить про поліпшення умов утримання й ветеринарного супроводу, що зменшує непродуктивні втрати.

Ключовою характеристикою використання техніко-технологічної складової є коефіцієнт використання виробничої потужності. За проектної річної потужності з виробництва м'яса 280 т фактичний випуск становив 198 т у 2023 році, 214 т у 2024 році та 226 т у 2025 році, що відповідає рівню завантаження 70,7 %, 76,4 % і 80,7 %. Попри помітне зростання, навіть у 2025 році майже п'ята частина потужностей залишалася незадіяною, що вказує на наявність вагомого внутрішнього резерву нарощування випуску без розширення основних засобів.

Зіставлення темпів зростання фактичного випуску й проектної потужності розкриває природу наявного резерву. За досліджуваний період фактичне виробництво м'яса зростало в середньому приблизно на сім відсотків щороку, тоді як проектна потужність залишалася незмінною, унаслідок чого коефіцієнт її використання поступово підвищувався. Така динаміка свідчить, що підприємство нарощувало випуск переважно за рахунок повнішого завантаження вже наявних

потужностей, а не їх розширення, що є найдешевшим шляхом зростання. Проте за збереження цієї тенденції резерв завантаження поступово вичерпуватиметься: наближення до проектної межі означатиме, що подальше зростання потребуватиме вже капітальних вкладень у розширення або модернізацію потужностей. Це підкреслює своєчасність обґрунтування інвестиційного проєкту саме на нинішньому етапі, поки підприємство ще має простір для нарощування випуску в межах наявних потужностей.

Поняття виробничої потужності, що лежить в основі цього аналізу, потребує уточнення. Проектна потужність відображає максимально можливий випуск за повного завантаження обладнання й дотримання технологічного режиму, тоді як фактична продуктивність завжди є нижчою через неминучі організаційні й технічні втрати часу. Різниця між проектною потужністю та фактичним випуском і становить резерв, який можна реалізувати без капітального розширення. Для досліджуваного підприємства цей резерв станом на 2025 рік дорівнював приблизно 54 т м'яса на рік, або майже п'ятій частині проектної потужності.

Узагальнену картину ефективності використання потенціалу дають відносні показники, що зіставляють результат із залученими ресурсами. Їх динаміку наведено в табл. 2.4. Для коректного розмежування зауважимо, що продуктивність праці тут обчислено як валову продукцію в розрахунку на одного працівника, тоді як у табл. 2.1 наведено виручку на працівника.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання виробничого потенціалу

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Фондовіддача, грн/грн	0,220	0,237	0,241
Фондоозброєність праці, тис грн/ос	498,1	637,7	719,3
Продуктивність праці (валова продукція), тис грн/ос	109,8	151,0	173,2
Землевіддача (на 100 га ріллі), тис грн	408,1	456,0	482,8
Коефіцієнт використання потужності, %	70,7	76,4	80,7

Динаміка показників засвідчує загальне підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Фондовіддача зросла з 0,220 до 0,241 грн на гривню основних засобів, що в поєднанні з оновленням фондів означає їх продуктивніше застосування. Фондоозброєність праці підвищилася з 498,1 до 719,3 тис грн на особу, відображаючи заміщення живої праці капіталом унаслідок скорочення персоналу й оновлення обладнання. Найвиразніше зросла продуктивність праці – з 109,8 до 173,2 тис грн валової продукції на працівника, тобто майже на 58 %. Землевіддача збільшилася з 408,1 до 482,8 тис грн на 100 га ріллі, що свідчить про повніше використання земельно-природної складової. Зіставлення зазначених показників унаочнює рис. 2.3.

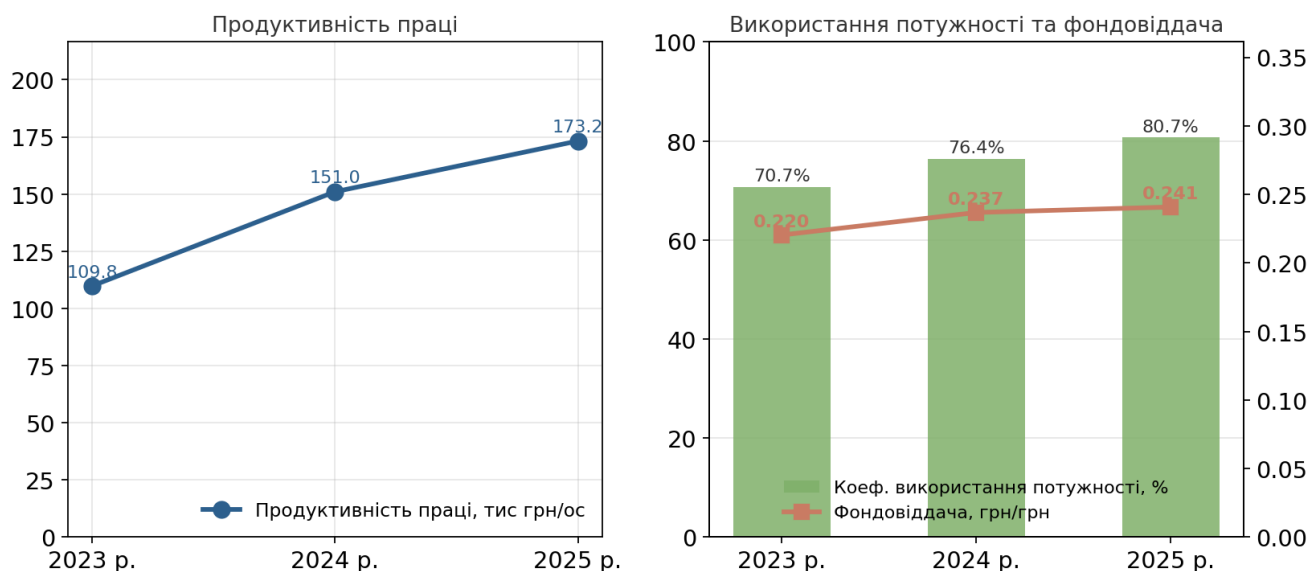


Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності використання виробничого потенціалу

Графічне зіставлення підтверджує узгоджене зростання продуктивності праці, фондовіддачі та завантаження потужностей, що в сукупності характеризує інтенсифікацію виробництва. Водночас рівень використання потужності залишається помітно нижчим за продуктивність праці та фондовіддачу, які зростали швидше. Це означає, що резерв підвищення віддачі потенціалу зосереджено передусім у техніко-технологічній складовій – у повнішому завантаженні наявних потужностей. Для з'ясування того, які саме елементи основних засобів формують

основу потенціалу й потребують першочергової уваги, доцільно застосувати структурний АВС-аналіз.

АВС-аналіз ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким незначна частина об'єктів формує переважну частку результату. Застосування цього методу до структури основних виробничих фондів дозволяє виділити групи активів за їх вартісною вагомістю й диференціювати управлінську увагу. Результати ранжування елементів основних засобів за вартістю наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

АВС-аналіз структури основних виробничих фондів за вартістю (2025 р.)

Елемент основних засобів	Вартість, тис грн	Питома вага, %	Накопичена частка, %	Група
Пташники та виробничі будівлі	6 820	39,5	39,5	А
Інкубаційно-вивідне обладнання	3 110	18	57,5	А
Кормоцех та обладнання кормовиробництва	2 760	16	73,5	А
Системи мікроклімату й автоматизованої годівлі	1 985	11,5	85	В
Холодильне та забійно-обробне обладнання	1 380	8	93	В
Транспортні засоби	760	4,4	97,4	С
Інші основні засоби	448	2,6	100	С
Разом	17 263	100,0	—	—

Розподіл основних засобів за групами виявив високу концентрацію вартості. До групи А потрапили три елементи – пташники та виробничі будівлі, інкубаційно-вивідне обладнання й кормоцех, які разом формують 73,5 % вартості фондів за неповної половини номенклатури. Група В охоплює системи мікроклімату й автоматизованої годівлі та холодильно-забійне обладнання із сукупною часткою близько 19,5 %, а до групи С віднесено транспортні засоби й інші основні засоби з найменшим внеском. Графічно результати у вигляді діаграми Парето подано на рис. 2.4.

Крива накопиченого підсумку наочно демонструє дію принципу Парето: незначна частина елементів основних засобів зосереджує переважну частку їх

вартості. Практичний висновок полягає в тому, що управлінські зусилля та інвестиційні ресурси доцільно спрямовувати насамперед на елементи групи А, від стану яких найбільше залежить реалізація потенціалу.

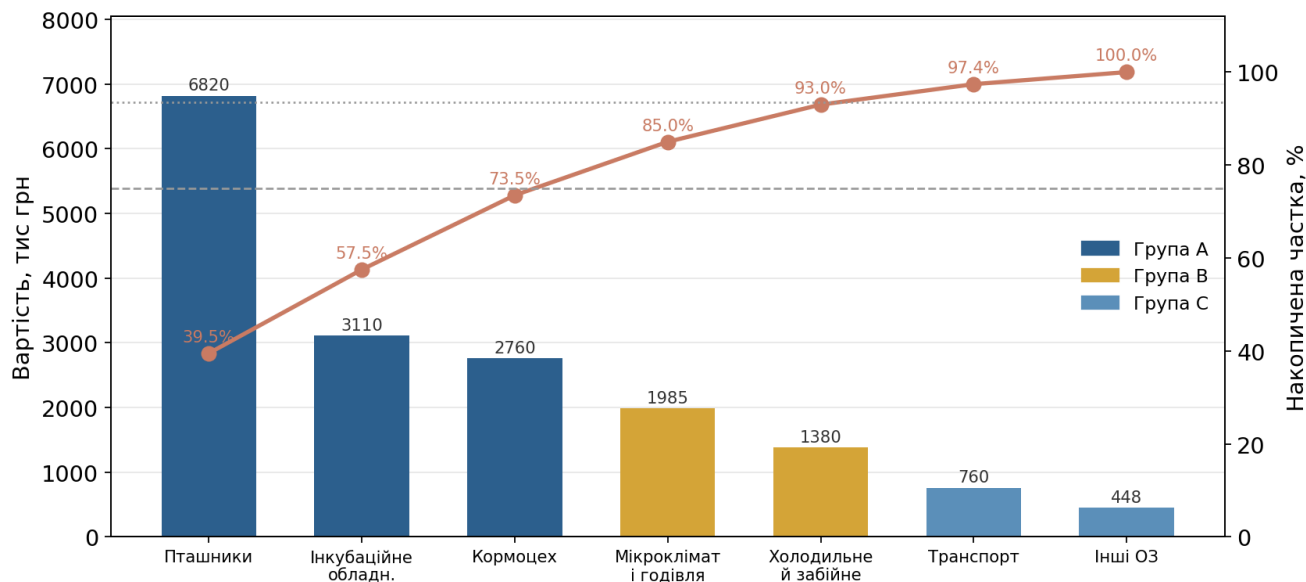


Рис. 2.4. Діаграма Парето за результатами ABC-аналізу основних виробничих фондів

Водночас аналіз виявляє важливу деталь: системи мікроклімату й автоматизованої годівлі, що безпосередньо впливають на продуктивність і збереженість поголів'я, потрапили лише до групи В, тобто їх вартісна вага поки що порівняно невелика. Це дає підстави припустити, що саме недостатня розвиненість цієї групи обладнання може стримувати повніше використання біологічного потенціалу, і повертає увагу до напрямів його зміцнення в третьому розділі.

2.3. Оцінювання рівня використання виробничого потенціалу

Поглиблене оцінювання виробничого потенціалу потребує поєднання якісних і кількісних методів, що висвітлюють різні грані досліджуваного об'єкта. У цьому підрозділі послідовно застосовано SWOT-аналіз потенціалу, дослідження сезонності виробництва, детермінований факторний аналіз зміни валової продукції методом ланцюгових підстановок та інтегральну рейтингову оцінку рівня використання

потенціалу. Свідоме поєднання методів дає змогу уникнути однобічних висновків і отримати збалансовану оцінку як стану потенціалу, так і повноти його реалізації.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони виробничого потенціалу та зовнішні можливості й загрози, що визначають умови його використання. Результати такого узагальнення наведено в табл. 2.6. Зіставлення чотирьох полів матриці допомагає окреслити, на які переваги може спиратися підприємство й які вразливості потребують усунення.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз виробничого потенціалу ФОП Музалевський В.Г.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вертикальна інтеграція (корми – відгодівля – переробка); зростання продуктивності праці; висока рентабельність 36,1 %; оновлення основних засобів; висока збереженість поголів'я 95 %	Неповне використання потужностей (80,7 %); знос частини обладнання мікроклімату; вища за кращі практики конверсія корму; скорочення персоналу й дефіцит кадрів; енерговитратність пташників
Можливості (O)	Загрози (T)
Стійкий попит на охолоджене м'ясо птиці; державна підтримка АПК; модернізація з підвищенням завантаження потужностей; енергоефективні технології; розширення каналів збуту	Воєнні ризики; подорожчання кормів і енергоносіїв; цінові коливання на ринку; епізоотичні ризики (пташиний грип); посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів

Зіставлення полів матриці виявляє характерну для підприємства конфігурацію. Сильні сторони зосереджені у сфері організації виробництва й фінансової стійкості, тоді як слабкі стосуються переважно техніко-технологічної складової – недозавантаження потужностей, зношеності обладнання мікроклімату та енерговитратності. Це означає, що головний резерв підвищення віддачі потенціалу лежить у площині модернізації виробничої бази. Серед можливостей найбільш реалістичною для невеликого господарства є саме модернізація з підвищенням завантаження потужностей, тоді як ключові загрози – цінові та епізоотичні – диктують потребу закладати запас міцності в будь-які проєктні рішення.

Поєднання полів матриці дозволяє окреслити не лише поточний стан, а й можливі стратегічні відповіді. Зіставлення сильних сторін із можливостями вказує на стратегію використання внутрішніх переваг для реалізації ринкових шансів: фінансова стійкість і вертикальна інтеграція створюють підґрунтя для модернізації, що підвищить завантаження потужностей за сприятливого попиту на охолоджене м'ясо птиці. Зіставлення слабких сторін із загрозами виявляє зону найбільшої вразливості: енерговитратність і зношеність обладнання за умов подорожчання енергоносіїв здатні підірвати прибутковість, тому їх усунення є водночас і захисним заходом. Зіставлення сильних сторін із загрозами показує, що кормова незалежність пом'якшує ціновий ризик, а висока збереженість поголів'я частково захищає від епізоотичних загроз.

Виробництво продукції птахівництва має виражену внутрішньорічну нерівномірність, зумовлену сезонністю попиту на молодняк і м'ясо птиці, а також технологічними особливостями комплектування партій. Для кількісного оцінювання цієї нерівномірності застосовано індексний метод із розрахунком індексів сезонності як відношення середньомісячних обсягів виробництва до середньорічного рівня. Результати унаочнено на рис. 2.5.

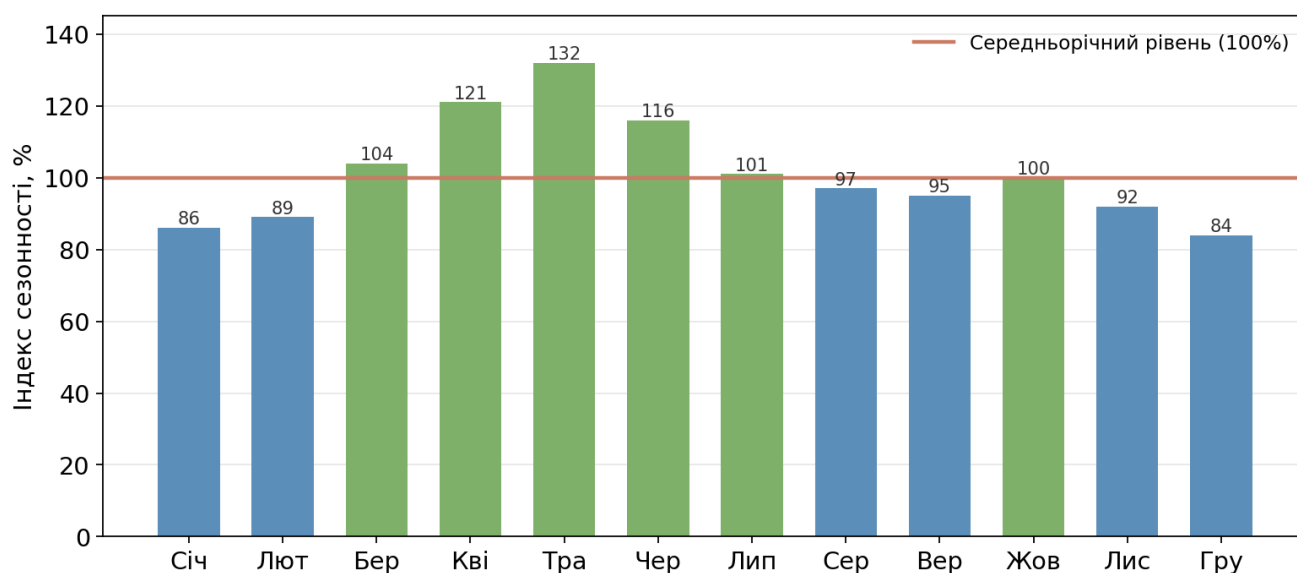


Рис. 2.5. Індеси сезонності виробництва продукції птахівництва

Аналіз індексів сезонності виявляє чітко виражену хвилю з весняно-літнім піком: у травні обсяги виробництва перевищують середньорічний рівень на 32 %, у квітні – на 21 %, тоді як у грудні та січні вони опускаються до 84–86 %. Така амплітуда коливань, що сягає майже 48 відсоткових пунктів між піком і спадом, має прямі наслідки для використання потенціалу: у пікові місяці потужності працюють із максимальним завантаженням, а в міжсезоння частина приміщень і обладнання простоює. Нерівномірність завантаження підвищує питомі постійні витрати й погіршує середньорічний коефіцієнт використання потужності. Згладжування сезонної хвилі через рівномірніше комплектування партій є одним із резервів повнішого використання техніко-технологічної складової потенціалу.

Для встановлення кількісного впливу окремих чинників на зміну валової продукції застосовано детермінований факторний аналіз за трифакторною мультиплікативною моделлю, у якій валову продукцію (ВП) подано як добуток чисельності працівників (L), фондоозброєності праці (Фоз) та фондovіддачі (Фв): $ВП = L \times Фоз \times Фв$. Розрахунок впливу чинників здійснено методом ланцюгових підстановок; результати наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Факторний аналіз зміни валової продукції методом ланцюгових підстановок
(2023–2025 рр.)**

Показник / чинник	Значення
Чисельність працівників L у 2023 р., осіб	32
Чисельність працівників L у 2025 р., осіб	24
Фондоозброєність Фоз у 2023 р., тис грн/ос	498,1
Фондоозброєність Фоз у 2025 р., тис грн/ос	719,3
Фондовіддача Фв у 2023 р., грн/грн	0,2204
Фондовіддача Фв у 2025 р., грн/грн	0,2408
Загальна зміна валової продукції ΔВП, тис грн	+643,3
у т. ч. за рахунок зміни чисельності ΔВП(L), тис грн	-878,5
у т. ч. за рахунок зміни фондоозброєності ΔВП(Фоз), тис грн	+1170,1
у т. ч. за рахунок зміни фондovіддачі ΔВП(Фв), тис грн	+351,7

Результати факторного аналізу розкривають механізм зростання валової продукції, прихований за підсумковою цифрою. Скорочення чисельності працівників із 32 до 24 осіб саме собою зменшило випуск на 878,5 тис грн – за інших незмінних умов менша кількість працівників виробила б менше продукції. Проте цей негативний вплив був із надлишком перекритий двома позитивними чинниками. Зростання фондоозброєності праці забезпечило приріст у 1 170,1 тис грн: працівники, що залишилися, отримали у своє розпорядження більше й сучасніше обладнання. Підвищення фондovіддачі додало ще 351,7 тис грн за рахунок продуктивнішого використання основних засобів. Сумарний вплив трьох чинників дорівнює фактичній зміні валової продукції – 643,3 тис грн, що підтверджує коректність розрахунку.

Обраний метод зважених сум має свої переваги й обмеження, які варто враховувати під час інтерпретації результату. Його перевагами є прозорість обчислення, збереження економічного змісту кожного часткового коефіцієнта та можливість простежити, яка саме складова стримує зростання інтегрального показника. Обмеження пов'язані з певною умовністю вагових коефіцієнтів і вибору еталонних рівнів, що надає оцінці характеру відносного, а не абсолютного вимірника. Проте для завдань управління саме відносна оцінка є достатньою: важливо не стільки точне значення коефіцієнта, скільки його динаміка та виявлення вузького місця. З огляду на це інтегральна оцінка методом зважених сум є доречним інструментом для невеликого підприємства, оскільки вона дає керівництву зрозумілий орієнтир без потреби в складних розрахунках.

Часткові показники ефективності та результати факторного аналізу доцільно узагальнити в єдиній інтегральній оцінці, що характеризує рівень використання виробничого потенціалу загалом. Для цього застосовано метод зважених сум: за кожною складовою обчислено частковий коефіцієнт використання як відношення фактичного показника до галузевого орієнтира, після чого коефіцієнти зведено в інтегральний показник з урахуванням вагомості складових. Вагові коефіцієнти встановлено експертно з огляду на значущість кожної складової для птахівничого виробництва: використання потужності – 0,30, фондовий потенціал – 0,25, трудовий потенціал – 0,25, біологічний потенціал – 0,20. Результати розрахунку наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка рівня використання виробничого потенціалу

Частковий коефіцієнт використання	Вага	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Використання виробничої потужності	0,30	0,707	0,764	0,807
Фондовий потенціал (за фондовіддачею)	0,25	0,816	0,877	0,892
Трудовий потенціал (за продуктивністю)	0,25	0,563	0,774	0,888
Біологічний потенціал (за збереженістю)	0,20	0,956	0,965	0,974
Інтегральний коефіцієнт використання потенціалу	1,00	0,748	0,835	0,8819

Розрахунки засвідчують стає підвищення рівня використання виробничого потенціалу: інтегральний коефіцієнт зріс із 0,748 у 2023 році до 0,882 у 2025 році. Це означає, що наприкінці досліджуваного періоду потенціал реалізовувався приблизно на 88 % від орієнтовного еталонного рівня, тобто близько 12 % можливостей залишалося невикористаними. Аналіз часткових коефіцієнтів показує, що найвищого рівня досягла біологічна складова – завдяки високій збереженості поголів'я, тоді як найбільший резерв зосереджено в коефіцієнті використання виробничої потужності, що навіть у 2025 році не перевищив 0,81. Динаміку інтегрального та часткових коефіцієнтів унаочнює рис. 2.6.

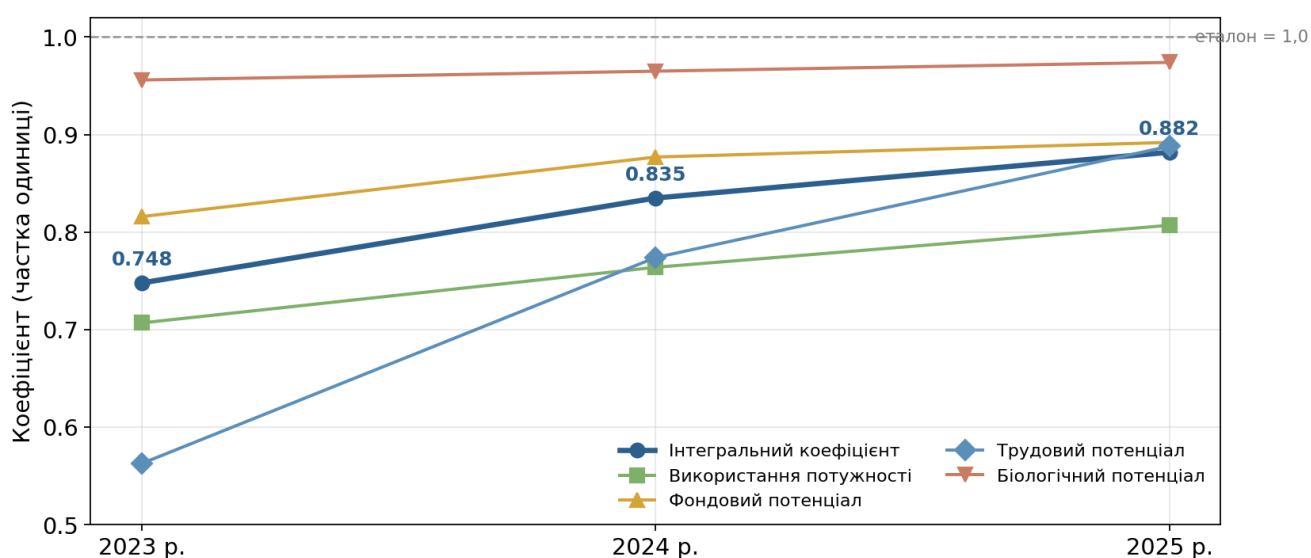


Рис. 2.6. Динаміка інтегрального коефіцієнта використання виробничого потенціалу

Цінність застосованого набору методів полягає у взаємній перевірці їх результатів. SWOT-аналіз якісно вказав на недозавантаження потужностей і зношеність обладнання мікроклімату як на ключові слабкі сторони. Аналіз сезонності кількісно підтвердив нерівномірність використання потужностей протягом року. Факторний аналіз методом ланцюгових підстановок розкрив інтенсивний характер зростання та провідну роль фондоозброєності й фондовіддачі. Інтегральна оцінка узагальнила ці спостереження в єдиному показнику й точно локалізувала резерв у коефіцієнті використання потужності. Те, що різні за природою методи незалежно вказали на одну й ту саму слабку ланку, істотно підвищує надійність висновку, оскільки знижує ймовірність методичної похибки. Така узгодженість результатів слугує переконливою основою для обґрунтування напрямів удосконалення в наступному розділі.

Графік підтверджує висновок про наявність невикористаного резерву й чітко вказує на його локалізацію. Усі часткові коефіцієнти зростають, проте крива використання потужності стійко залишається найнижчою, утримуючи інтегральний показник нижче рівня одиниці. Це остаточно окреслює пріоритетний напрям удосконалення: підвищення завантаження виробничих потужностей через модернізацію техніко-технологічної складової, насамперед обладнання мікроклімату й годівлі, недостатня розвиненість якого була виявлена ще в ході ABC-аналізу. Узагальнюючи результати другого розділу, можна констатувати, що підприємство демонструє стійке інтенсивне зростання й підвищення віддачі потенціалу, проте зберігає вагомий внутрішній резерв, реалізація якого потребує цілеспрямованих проектних рішень, обґрунтуванню яких присвячено третій розділ.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом

Результати аналізу, проведеного в другому розділі, дають змогу перейти від констатації стану виробничого потенціалу до обґрунтування напрямів його вдосконалення. Логіка такого переходу спирається на головний висновок аналітичної частини: підприємство має стійку фінансову основу й послідовно підвищує віддачу ресурсів, проте зберігає вагомий внутрішній резерв, зосереджений насамперед у недозавантаженні виробничих потужностей та недостатній розвиненості обладнання мікроклімату й годівлі. Відтак стратегія вдосконалення має спрямовуватися не на екстенсивне розширення, а на повніше й ефективніше використання вже наявного потенціалу через цілеспрямовану модернізацію його техніко-технологічної складової.

Перший напрям полягає в підвищенні рівня використання виробничої потужності. Аналіз показав, що навіть у 2025 році майже п'ята частина потужностей залишалася незадіяною, а коефіцієнт їх використання був найслабшою ланкою інтегральної оцінки. Резерв тут зосереджено у двох площинах: технічній, пов'язаній зі станом приміщень і обладнання, що обмежує одночасну кількість птиці на відгодівлі, та організаційній, зумовленій сезонною нерівномірністю комплектування партій. Згладжування сезонної хвилі через рівномірніше комплектування й скорочення міжциклових простоїв дозволяє підняти середньорічне завантаження без додаткового будівництва, тобто є найдешевшим резервом нарощування випуску.

Практична реалізація цього напрямку спирається на згладжування сезонної нерівномірності, виявленої під час аналізу. Концентрація виробництва у весняно-літні місяці за спаду в зимовий період означає, що частина потужностей узимку простоє, тоді як улітку працює на межі. Рівномірніше комплектування партій

молодняку протягом року дозволяє вирівняти завантаження й підняти середньорічний коефіцієнт використання потужності без жодних капітальних вкладень. Додатковим резервом є скорочення міжциклових простоїв за рахунок прискорення санітарної підготовки приміщень, що збільшує кількість виробничих циклів на рік. Ці організаційні заходи є найдешевшими й можуть бути впроваджені негайно, проте їх повний ефект досягається лише за умови технічної готовності приміщень підтримувати потрібний режим цілорічно, що повертає до потреби в модернізації мікроклімату.

Другий напрям охоплює оновлення енергоємного обладнання та поліпшення мікроклімату пташників. Зношені системи вентиляції й обігріву не лише підвищують витрати енергоносіїв, частка яких у структурі витрат птахівництва стрімко зростає, а й погіршують умови утримання, знижуючи збереженість поголів'я та середньодобові прирости. Модернізація мікроклімату дає подвійний ефект: вона зменшує енерговитратність і водночас повніше реалізує біологічний потенціал птиці. Цей напрям прямо впливає з результатів ABC-аналізу, який виявив, що обладнання мікроклімату й автоматизованої годівлі поки що недостатньо розвинене порівняно з провідними елементами основних засобів.

Технічно цей напрям передбачає утеплення огорожувальних конструкцій пташників, заміну застарілих систем вентиляції та обігріву на автоматизовані з регульованими параметрами, а також установа засобів контролю мікроклімату. Утеплення зменшує тепловтрати в холодний період і потребу в кондиціонуванні влітку, що прямо знижує витрати енергоносіїв. Автоматизація підтримання температури, вологості й повітрообміну усуває коливання середовища, які пригнічують прирости й підвищують відхід птиці. Сукупний ефект виявляється одночасно в трьох площинах: скороченні енерговитрат, підвищенні збереженості поголів'я та поліпшенні середньодобових приростів. Саме багатовекторність ефекту робить цей напрям найпріоритетнішим, адже вкладення в мікроклімат повертаються кількома каналами водночас.

Третій напрям пов'язаний із поглибленням кормової незалежності та зниженням конверсії корму. Оскільки корми формують основну частку собівартості

продукції птахівництва, навіть незначне поліпшення їх якості та точності роздавання дає відчутну економію. Автоматизація годівлі забезпечує точне дозування й мінімізує втрати кормів, а модернізація власного кормоцеху підвищує якість гранульованих комбікормів. Зниження конверсії корму, що вже намітилося в досліджуваному періоді, можна посилити технічними засобами, перетворивши його на стійкий резерв підвищення ефективності біологічної складової потенціалу.

Реалізація цього напрямку передбачає модернізацію власного кормоцеху з установленням гранулятора та впровадження автоматизованої лінії годівлі й напування. Гранулювання комбікормів підвищує їх засвоюваність і знижує втрати порівняно з розсипними кормами, а точне дозування за автоматизованої роздачі усуває перевитрати й забезпечує відповідність раціону потребам птиці на кожній стадії відгодівлі. Зважаючи на те, що корми формують основну частку собівартості, навіть незначне поліпшення конверсії дає відчутну економію в абсолютному вираженні.

Четвертий напрям має організаційно-управлінський характер і полягає в посиленні обліку та моніторингу виробничих показників. Систематичне відстеження завантаження потужностей, збереженості поголів'я, конверсії корму й енерговитрат дозволяє вчасно виявляти відхилення та ухвалювати коригувальні рішення. Для невеликого господарства не йдеться про дорогі інформаційні системи; достатньо впорядкованого управлінського обліку ключових показників, що підвищує керованість потенціалу за мінімальних витрат. Як зазначають дослідники аграрного менеджменту, саме якість організації та інформаційного супроводу нерідко стає вирішальним чинником ефективності невеликих підприємств [10; 16].

Окремої уваги потребує послідовність реалізації окреслених напрямів, оскільки за обмежених ресурсів важливо правильно визначити пріоритети. Першочерговими доцільно визнати заходи з модернізації мікроклімату й утеплення пташників, оскільки вони дають найшвидший і найвідчутніший ефект: знижують енерговитрати, що зростають найстрімкіше, і одночасно поліпшують умови утримання, підвищуючи продуктивність поголів'я. Другим етапом логічно постає автоматизація годівлі та модернізація кормоцеху, що закріплюють зниження

конверсії корму. Посилення моніторингу доцільно запроваджувати паралельно, оскільки воно не потребує значних вкладень і дозволяє вимірювати ефект попередніх заходів.

Запропоновані напрями вдосконалення доцільно розглядати в межах єдиної логіки інтенсивного розвитку, що протиставляється екстенсивному нарощуванню ресурсів. Екстенсивний шлях, який передбачав би будівництво нових пташників і розширення поголів'я, для підприємства з обмеженими власними коштами є важкодоступним і пов'язаним зі значними ризиками. Інтенсивний шлях натомість спирається на повніше та якісніше використання вже наявного потенціалу й потребує помірних, але точно спрямованих вкладень. Аналіз другого розділу однозначно вказав на наявність такого резерву: інтегральний коефіцієнт використання потенціалу на рівні 0,882 означає, що приблизно дванадцята частина можливостей залишається нереалізованою.

За характером впливу окреслені напрями можна умовно поділити на дві групи. Перша група має переважно технічний характер і пов'язана з модернізацією основних засобів – це оновлення мікроклімату, автоматизація годівлі та модернізація кормоцеху. Друга група має організаційно-управлінський характер і охоплює згладжування сезонної нерівномірності виробництва та посилення моніторингу показників. Особливість запропонованого підходу полягає в тому, що технічні та організаційні заходи не протиставляються, а доповнюють один одного: технічна модернізація створює можливості, а організаційні заходи забезпечують їх повне використання.

Реалізація запропонованих напрямів має й ширший, стратегічний наслідок – зміцнення конкурентних позицій підприємства. Зниження ресурсомісткості виробництва формує запас цінової конкурентоспроможності, що дозволяє утримувати позиції навіть за несприятливої кон'юнктури. Підвищення завантаження потужностей і продуктивності поголів'я збільшує обсяг продукції, доступної для реалізації, що зміцнює присутність на регіональному ринку. Поліпшення керованості виробництва через моніторинг підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зміни. У сукупності ці зміни наближають інтегральний коефіцієнт

використання потенціалу до орієнтовного рівня 0,95, тобто переводять більшу частину виявленого резерву у фактичний результат.

Очікуваний ефект від реалізації напрямів має як кількісний, так і якісний вимір. Кількісно він виявляється у зростанні обсягу виробництва продукції за рахунок повнішого завантаження потужностей, у зниженні питомих витрат кормів та енергоносіїв і, як наслідок, у підвищенні прибутку й рентабельності. Якісно ефект полягає в підвищенні керованості виробництва, зміцненні позицій підприємства на регіональному ринку та зниженні чутливості до зовнішніх цінових коливань завдяки зменшенню ресурсомісткості. Поєднання цих ефектів підвищує стійкість підприємства й створює основу для його подальшого розвитку. Кількісне вираження очікуваних змін потребує переходу від якісного обґрунтування напрямів до економічного розрахунку конкретного інвестиційного проєкту.

Запровадження систематичного моніторингу не потребує значних коштів, проте суттєво підвищує керованість потенціалу. Достатньо налагодити регулярний облік кількох ключових показників – завантаження потужностей, збереженості поголів'я, конверсії корму та питомих витрат енергоносіїв – і зіставляти їх із плановими орієнтирами. Відстеження цих показників у динаміці дозволяє вчасно виявляти відхилення, установлювати їх причини й ухвалювати коригувальні рішення, перш ніж відхилення перетвориться на відчутні втрати. Моніторинг виконує й контрольну функцію щодо самого проєкту модернізації: він дає змогу вимірювати фактичний ефект упроваджених заходів і порівнювати його з очікуваним.

Наведені напрями є взаємопов'язаними й підсилюють один одного. Модернізація мікроклімату й годівлі одночасно підвищує завантаження потужностей, поліпшує продуктивні показники поголів'я та знижує конверсію корму, а посилений моніторинг закріплює досягнуті результати. Через цю взаємозалежність найдоцільнішим є не розпорошення зусиль, а зосередження ресурсів на комплексному проєкті модернізації виробничих потужностей, який поєднує технічні заходи всіх трьох попередніх напрямів. Очікувані цільові

орієнтири ключових показників унаслідок реалізації такого проєкту узагальнено на рис. 3.1.

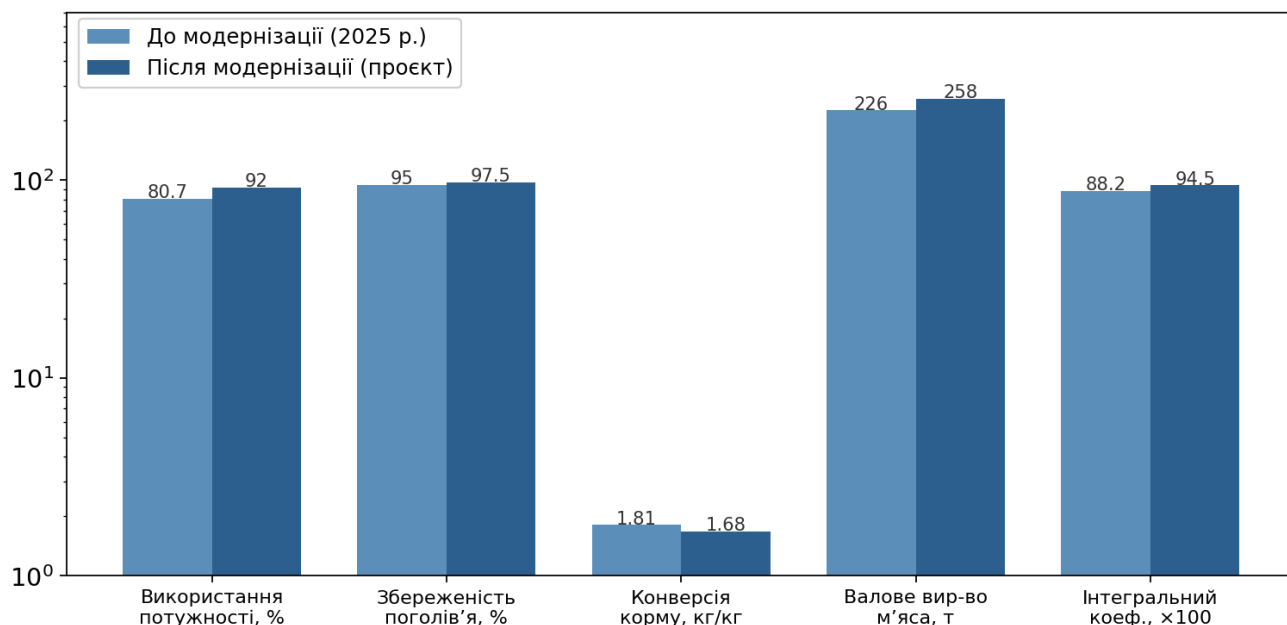


Рис. 3.1. Цільові орієнтири показників виробничого потенціалу після модернізації

Зіставлення фактичних і цільових значень показує масштаб очікуваних змін. Завантаження потужностей передбачається підвищити з 80,7 % до 92 %, збереженість поголів'я – з 95,0 % до 97,5 %, а конверсію корму знизити з 1,81 до 1,68 кг на кілограм приросту. У натуральному вимірі це означає зростання валового виробництва м'яса з 226 до приблизно 258 т на рік, а інтегральний коефіцієнт використання потенціалу має наблизитися до 0,95. Такі орієнтири є помірними й реалістичними, оскільки спираються не на гіпотетичне розширення, а на повніше використання вже наявних потужностей за рахунок усунення технічних обмежень.

3.2. Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту модернізації виробничих потужностей

Запропонований інвестиційний проєкт передбачає комплексну модернізацію виробничих потужностей, спрямовану на підвищення їх завантаження, поліпшення

мікроклімату та зниження ресурсомісткості виробництва. Проєкт об'єднує чотири складники, що відповідають обґрунтованим вище напрямам і охоплюють найбільш вузькі місця техніко-технологічної складової потенціалу. Загальний обсяг капіталовкладень становить 1 850 тис грн, які підприємство здатне профінансувати переважно за рахунок власних коштів з огляду на стійку прибутковість, установлену в другому розділі. Структуру інвестицій за складниками наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура капіталовкладень інвестиційного проєкту, тис грн

Складник проєкту	Вартість, тис грн
Реконструкція та утеплення пташника (енергоефективна оболонка)	620
Автоматизована система мікроклімату (вентиляція, обігрів, контролер)	540
Лінія автоматизованої годівлі та напування	410
Модернізація кормоцеху (гранулятор, дозатор)	280
Разом капіталовкладень	1850

Найбільшу частку капіталовкладень спрямовано на реконструкцію та утеплення пташника, що створює енергоефективну оболонку й знижує тепловтрати, а також на автоматизовану систему мікроклімату з регульованою вентиляцією, обігрівом і контролером. Ці складники безпосередньо поліпшують умови утримання й зменшують енерговитрати. Лінія автоматизованої годівлі та напування забезпечує точне дозування кормів і зниження їх втрат, а модернізація кормоцеху з установленням гранулятора підвищує якість власних комбікормів. У сукупності складники проєкту впливають на всі три виявлені резерви – завантаження потужностей, продуктивність поголів'я та конверсію корму.

Обґрунтування грошових потоків проєкту спирається на низку припущень, що впливають з аналізу другого розділу. Очікуваний приріст обсягу реалізації закладено в межах підвищення завантаження потужностей з 80,7 % до приблизно 92 %, що відповідає додатковому виробництву близько тридцяти тонн м'яса на рік без розширення приміщень. Зниження конверсії корму та економію енергоносіїв оцінено консервативно, з огляду на вже досягнуту підприємством динаміку цих

показників. Грошові потоки подано як приріст чистого надходження порівняно з варіантом без проєкту, що відповідає принципу врахування лише релевантних, спричинених проєктом змін. Помірне зростання потоку за роками відображає поступове виведення модернізованих потужностей на повну продуктивність. Фінансування передбачено переважно за рахунок власних коштів підприємства, що з огляду на встановлену в другому розділі прибутковість є реалістичним і дозволяє уникнути процентного навантаження.

Кожен складник проєкту має самостійне обґрунтування й водночас підсилює дію інших. Реконструкція та утеплення пташника, на які припадає найбільша частка вкладень, створюють енергоефективну оболонку, що знижує тепловтрати взимку та перегрів улітку, стабілізуючи температурний режим. Автоматизована система мікроклімату з регульованою вентиляцією й обігрівом підтримує оптимальні параметри середовища без постійного втручання персоналу, що одночасно поліпшує умови утримання та знижує енерговитрати. Лінія автоматизованої годівлі й напування забезпечує точне нормування кормів і скорочує їх втрати, безпосередньо впливаючи на конверсію корму. Модернізація кормоцеху з установленням гранулятора підвищує якість власних комбікормів, поліпшуючи засвоюваність корму птицею.

Поряд із прямим фінансовим результатом проєкт справляє й непрямі, якісні ефекти, що не відображаються в показниках дисконтування, проте підвищують його цінність для підприємства. Модернізація обладнання поліпшує умови праці персоналу та знижує частку рутинних операцій завдяки автоматизації, що сприяє утриманню кваліфікованих працівників в умовах кадрового дефіциту. Підвищення стабільності мікроклімату зменшує залежність результату від людського чинника, роблячи виробництво передбачуванішим. Поліпшення якості продукції внаслідок дотримання технологічних режимів зміцнює репутацію підприємства серед покупців. Ці ефекти, хоч і не піддаються прямому грошовому виміру, підсилюють обґрунтований розрахунками висновок про доцільність проєкту й засвідчують, що його значення виходить за межі суто фінансової віддачі.

Для оцінювання економічної ефективності проєкту застосовано систему показників дисконтування, кожен з яких висвітлює окремий аспект доцільності вкладень. Чиста теперішня вартість відображає абсолютний приріст вартості, який проєкт створює понад необхідну дохідність, і є головним критерієм ухвалення рішення: додатне значення свідчить про доцільність проєкту. Внутрішня норма дохідності показує граничну ставку, за якої проєкт залишається беззбитковим, і характеризує запас його міцності щодо вартості капіталу. Індекс прибутковості зіставляє дисконтовані надходження з обсягом інвестицій, відображаючи віддачу на одиницю вкладень. Дисконтований період окупності визначає строк повернення вкладень з урахуванням вартості грошей у часі.

Структура капіталовкладень дозволяє реалізувати проєкт поетапно, що знижує одномоментне навантаження на фінанси підприємства. Першочергові вкладення доцільно спрямувати на реконструкцію й утеплення пташника та систему мікроклімату, які разом становлять основну частину бюджету й дають найшвидший ефект. Установлення лінії годівлі та модернізацію кормоцеху можна здійснити наступним етапом, частково за рахунок ефекту, отриманого від перших заходів. Така етапність узгоджується з можливостями фінансування переважно власними коштами й дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість упродовж реалізації проєкту. Поетапний підхід має й управлінську перевагу: він дає змогу перевірити фактичну віддачу ранніх заходів перед здійсненням подальших вкладень, знижуючи ризик неефективного використання коштів.

Економічний ефект проєкту формується з кількох джерел. Підвищення завантаження потужностей збільшує обсяг реалізованої продукції за майже незмінних постійних витрат. Поліпшення мікроклімату підвищує збереженість поголів'я й середньодобові прирости, а отже вихід продукції з тієї самої кількості птиці. Зниження конверсії корму зменшує найвагомішу статтю собівартості. Економія енергоносіїв унаслідок утеплення та автоматизації додатково знижує витрати. Сумарний річний приріст чистого грошового потоку, розрахований на основі цих джерел, покладено в основу оцінювання ефективності проєкту методами дисконтування. Розрахунок здійснено за ставки дисконтування 18 %, що відображає

вартість капіталу та підвищені ризики воєнного періоду, на п'ятирічному горизонті. Результати наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Грошові потоки та показники ефективності інвестиційного проєкту

Рік	Чистий грошовий потік, тис грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік, тис грн	Накопичений дисконт. потік, тис грн
1	660	0,8475	559,3	559,3
2	740	0,7182	531,5	1090,8
3	790	0,6086	480,8	1571,6
4	820	0,5158	422,9	1994,5
5	880	0,4371	384,7	2379,2

Орієнтовний розподіл річного ефекту за джерелами дозволяє оцінити вагомість кожного складника проєкту. Найбільший внесок забезпечує приріст обсягу реалізації внаслідок повнішого завантаження потужностей, оскільки додаткова продукція реалізується за майже незмінних постійних витрат. Друге за значущістю джерело – економія кормів унаслідок зниження конверсії, що прямо зменшує найвагомішу статтю собівартості. Помітний внесок дає економія енергоносіїв від утеплення й автоматизації мікроклімату, актуальність якої зростає в міру їх подорожчання. Додатковий, хоча й менший за обсягом, ефект формує підвищення збереженості поголів'я, що збільшує вихід продукції з тієї самої кількості птиці. Сукупність цих джерел і формує річний приріст чистого грошового потоку, покладений в основу подальших розрахунків ефективності.

Розрахунки підтверджують економічну доцільність проєкту. Сума дисконтованих грошових потоків за п'ять років перевищує обсяг капіталовкладень, унаслідок чого чиста теперішня вартість становить 529,2 тис грн. Накопичений дисконтований потік за останній рік дорівнює сумі NPV та обсягу інвестицій, що підтверджує внутрішню узгодженість розрахунку. Внутрішня норма дохідності сягає 29,4 %, що значно перевищує прийняту ставку дисконтування й свідчить про достатній запас міцності проєкту до подорожчання капіталу. Індекс прибутковості

(PI) дорівнює 1,29, тобто кожна вкладена гривня повертає близько 1,29 грн дисконтованих надходжень. Дисконтований період окупності (DPP) становить 3,7 року, що є прийнятним для проєкту з п'ятирічним горизонтом. Динаміку окупності унаочнює рис. 3.2.

Оцінюючи доцільність проєкту, варто зважити й на альтернативу відмови від інвестування. За збереження наявного стану підприємство продовжувало б працювати з неповним завантаженням потужностей, підвищеними енерговитратами та вищою конверсією корму, поступово втрачаючи конкурентні позиції в міру подорожчання ресурсів. Недоотриманий через бездіяльність прибуток фактично є прихованою ціною відмови від модернізації. Зіставлення цієї прихованої втрати з помірним обсягом капіталовкладень та їх підтвердженою окупністю схиляє на користь реалізації проєкту. Інвестування в цьому випадку є не стільки витратою, скільки переведенням наявного, але нереалізованого потенціалу у фактичний результат, що відповідає логіці інтенсивного розвитку, обґрунтованій на початку розділу.

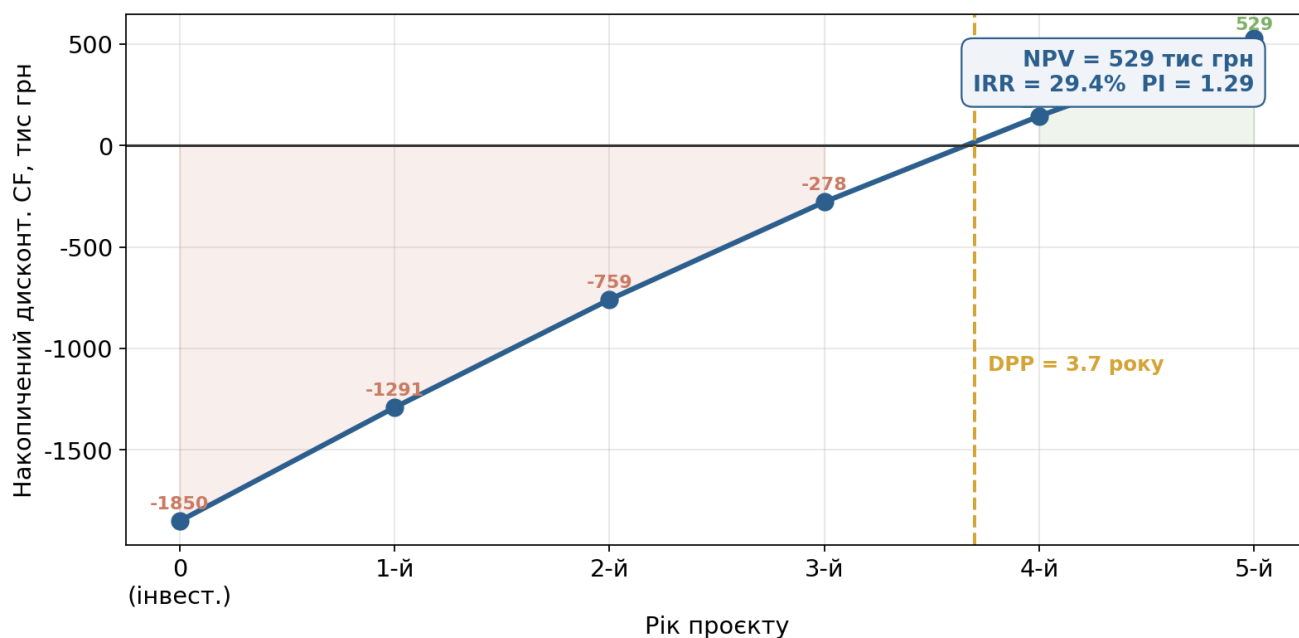


Рис. 3.2. Накопичений дисконтований грошовий потік та показники ефективності проєкту

Графік наочно демонструє траєкторію окупності проєкту: накопичений дисконтований потік зростає від -1850 тис грн у момент інвестування й перетинає нульову позначку між третім і четвертим роками, після чого переходить у зону позитивних значень. Площа під кривою до точки окупності відображає період повернення вкладень, а кінцеве додатне значення дорівнює чистій теперішній вартості. Поєднання чотирьох показників – додатної NPV, IRR на рівні, що помітно перевищує ставку дисконтування, індексу прибутковості понад одиницю та прийнятного періоду окупності – дає узгоджену й переконливу картину ефективності проєкту. Водночас отримані оцінки спираються на базові припущення щодо приросту продукції та витрат, тож для повноти обґрунтування необхідно перевірити стійкість результату до можливих несприятливих змін, чому присвячено наступний підрозділ.

3.3. Оцінювання ризиків та аналіз чутливості проєктних рішень

Будь-який інвестиційний проєкт реалізується в умовах невизначеності, а для аграрного підприємства воєнного періоду ризики є особливо відчутними. Тому оцінювання ефективності проєкту не може обмежуватися базовим розрахунком і потребує перевірки стійкості результату до можливих відхилень ключових чинників. Для цього застосовано два взаємодоповнювальні інструменти: сценарний аналіз, що розглядає узгоджені комбінації змін кількох чинників, та аналіз чутливості, що оцінює реакцію результату на зміну кожного чинника окремо. Такий підхід дозволяє виявити як загальний запас міцності проєкту, так і найвразливіші його параметри.

Ризики, що супроводжують реалізацію проєкту, доцільно систематизувати за джерелами виникнення. Виробничі ризики пов'язані з можливим недосягненням запланованих показників продуктивності та завантаження потужностей унаслідок технічних збоїв чи помилок в організації. Ринкові ризики зумовлені коливаннями цін на продукцію та попиту на неї. Фінансові ризики стосуються вартості та доступності капіталу, а також можливих змін у грошових потоках. Особливе місце

посідають специфічні для галузі біологічні ризики, насамперед епізоотичні, що здатні спричинити втрату значної частини поголів'я. Така класифікація дозволяє не лише виявити джерела невизначеності, а й закріпити за кожним із них відповідні методи оцінювання та заходи пом'якшення, забезпечуючи системність управління ризиками проєкту.

Сценарний аналіз передбачає розгляд трьох варіантів розвитку подій. Базовий сценарій відповідає закладеним у проєкт припущенням. Оптимістичний сценарій враховує сприятливу кон'юнктуру – вищі обсяги приросту продукції та нижчу вартість капіталу. Песимістичний (стрес-сценарій) моделює одночасне накладання кількох несприятливих чинників: скорочення приросту продукції та подорожчання капіталу внаслідок загострення ризиків. Результати розрахунку показників ефективності за трьома сценаріями наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники ефективності проєкту за сценаріями

Сценарій	NPV, тис грн	IRR, %	PI
Песимістичний (стрес)	-119,5	18,1	0,94
Базовий	529,2	29,4	1,29
Оптимістичний	946,5	35,2	1,51

Сценарний аналіз засвідчує, що проєкт зберігає привабливість за базового й оптимістичного сценаріїв, за яких чиста теперішня вартість залишається істотно додатною, а внутрішня норма дохідності перевищує вартість капіталу. Лише за стрес-сценарієм, що передбачає одночасне погіршення кількох чинників, NPV стає від'ємною, тобто проєкт втрачає доцільність. Однак імовірність одночасного накладання всіх несприятливих обставин є невисокою, а сам факт, що до збитковості призводить лише екстремальна комбінація ризиків, свідчить про загалом помірний рівень ризикованості проєкту. Для точнішого визначення, які саме чинники найбільше впливають на результат, доцільно доповнити сценарний аналіз аналізом чутливості.

Аналіз чутливості оцінює зміну чистої теперішньої вартості за відхилення кожного ключового чинника на 15 % в обидва боки за незмінності решти параметрів. Це дозволяє ранжувати чинники за силою впливу на результат і виявити ті, контроль над якими є критичним для успіху проєкту. Результати розрахунку наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Чутливість NPV проєкту до зміни ключових чинників, тис грн

Чинник	NPV за відхилення –15 %	NPV за відхилення +15 %
Обсяг приросту продукції	172,3	886,1
Ціна реалізації	172,3	886,1
Експлуатаційні витрати	886,1	172,3
Сума інвестицій	806,7	251,7
Ставка дисконтування	690,3	383,9

Аналіз чутливості показує, що результат проєкту найбільше реагує на зміну обсягу приросту продукції та ціни реалізації – саме ці чинники формують основну частину грошового потоку, тож їх відхилення спричиняє найбільший розмах NPV. Помітно слабше, але відчутно впливають експлуатаційні витрати та сума інвестицій, тоді як зміна ставки дисконтування позначається на результаті найменшою мірою. Графічне ранжування чинників за силою впливу подано на рис. 3.3.

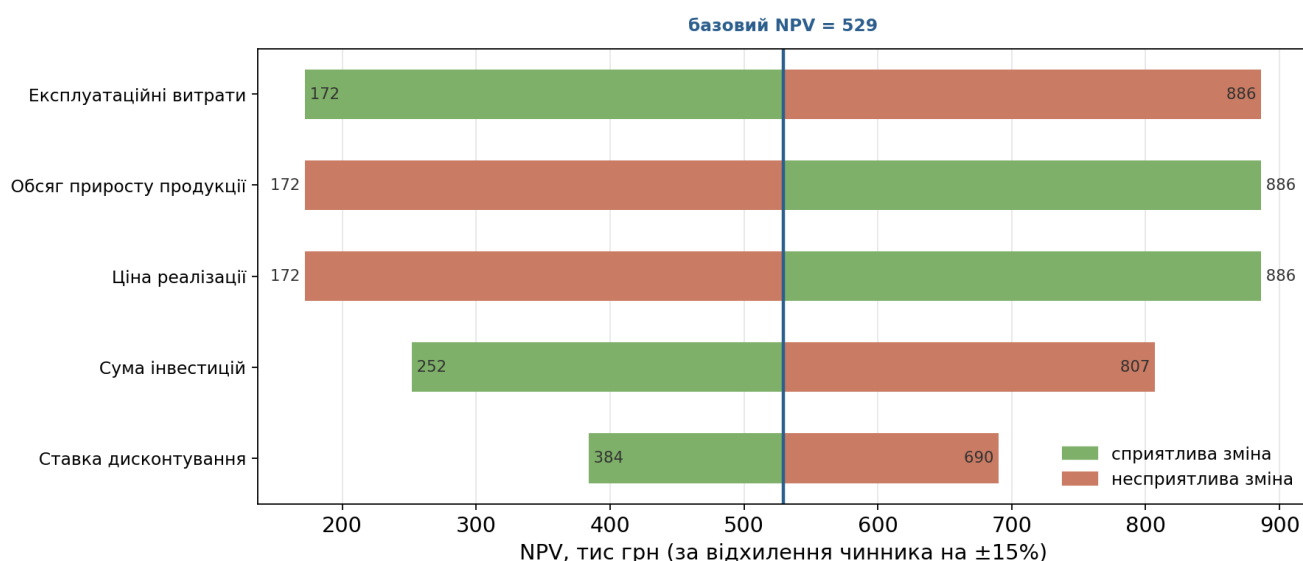


Рис. 3.3. Аналіз чутливості чистої теперішньої вартості проєкту

Діаграма наочно впорядковує чинники за розмахом їх впливу на чисту теперішню вартість, утворюючи характерну форму, у якій найвпливовіші параметри розташовано згори. Виявлення обсягу приросту продукції та ціни реалізації як найвагоміших чинників має пряме управлінське значення: саме на забезпеченні запланованого приросту випуску й утриманні цінових позицій слід зосередити зусилля під час реалізації проєкту. Для зниження відповідних ризиків доцільними є попереднє контрагування обсягів збуту з постійними покупцями, підтримання якості продукції як основи цінової стійкості, а також збереження кормової незалежності, що захищає від подорожчання кормів. Фінансування проєкту переважно власними коштами додатково знижує фінансовий ризик, оскільки усуває залежність від вартості позикового капіталу.

Виявлення найвразливіших чинників дозволяє запропонувати конкретні заходи управління ризиками проєкту. Для зниження ризику недосягнення запланованого приросту продукції доцільним є поетапне введення модернізованих потужностей із контролем фактичної продуктивності на кожному етапі, що дає змогу вчасно коригувати плани. Ціновий ризик пом'якшується диверсифікацією каналів збуту та укладанням попередніх домовленостей зі стабільними покупцями, а також підтриманням якості продукції, що забезпечує цінову премію. Ризик подорожчання кормів частково нейтралізується власним кормовиробництвом, а енергетичний ризик – саме тими енергоощадними заходами, що становлять зміст проєкту. Епізоотичний ризик, який не піддається фінансовому моделюванню, потребує неухильного дотримання заходів біологічної безпеки. Сукупність цих заходів переводить значну частину виявлених ризиків із некерованих у керовані, що підвищує надійність очікуваного результату.

Поряд із чинниками, що піддаються кількісному моделюванню, проєкт супроводжують і якісні ризики, які не відображаються безпосередньо в розрахунку чистої теперішньої вартості, проте потребують урахування. До них належать організаційні ризики, пов'язані з можливими затримками монтажу й налагодження обладнання, кадрові ризики через потребу в персоналі, здатному обслуговувати

автоматизовані системи, а також логістичні ризики постачання обладнання в умовах воєнного періоду. Хоча ці ризики важко виміряти у грошовому вираженні, їх ігнорування знижувало б реалістичність оцінки. Управління ними здійснюється переважно організаційними засобами – ретельним плануванням строків, попереднім навчанням персоналу та укладанням договорів із надійними постачальниками. Урахування якісних ризиків поряд із кількісними забезпечує всебічність оцінювання й підвищує обґрунтованість рішення про реалізацію проєкту.

Сукупність проведених розрахунків дозволяє оцінити запас міцності проєкту. Внутрішня норма дохідності перевищує прийняту ставку дисконтування більш ніж на одинадцять відсоткових пунктів, тобто проєкт залишався б прийнятним навіть за відчутного подорожчання капіталу. Аналіз чутливості показав, що до від'ємного значення чистої теперішньої вартості призводить лише одночасне несприятливе відхилення найвпливовіших чинників, тоді як ізольована зміна будь-якого з них у межах п'ятнадцяти відсотків зберігає проєкт прибутковим. Сценарний аналіз підтвердив, що збитковість настає винятково за стрес-сценарію, який поєднує кілька маловірогідних обставин. Таке поєднання свідчень дає підстави характеризувати запас міцності проєкту як достатній для умов підвищеної невизначеності, у яких функціонує підприємство.

Узагальнюючи результати оцінювання ризиків, можна стверджувати, що запропонований проєкт модернізації виробничих потужностей є економічно обґрунтованим і помірно ризикованим. Він зберігає привабливість у межах реалістичного діапазону змін, втрачаючи доцільність лише за малоймовірного збігу кількох несприятливих обставин, а виявлені найвразливіші чинники піддаються управлінському контролю через заходи зниження ризику. Це дає підстави рекомендувати проєкт до впровадження як інструмент реалізації виявленого внутрішнього резерву підвищення віддачі виробничого потенціалу ФОП Музалевський В.Г.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства галузі птахівництва на прикладі ФОП Музалевський В.Г. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки й пропозиції.

1. Узагальнення теоретичних підходів дозволило трактувати виробничий потенціал як цілісну організовану єдність ресурсів і відносин, спроможність якої до випуску продукції визначається не обсягом окремих складових, а повнотою й узгодженістю їх використання. Установлено, що потенціал поєднує земельно-природну, трудову, техніко-технологічну, біологічну та організаційно-управлінську складові, а через властивість емерджентності недостатній розвиток будь-якої з них обмежує реалізацію всіх інших. Доведено, що управління потенціалом має стратегічну спрямованість і для невеликого аграрного підприємства полягає насамперед у підвищенні віддачі вже наявних ресурсів, а не в їх екстенсивному нарощуванні.

2. Систематизовано методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу – ресурсний, результативний і відносний – та запропоновано систему показників, що охоплює забезпеченість ресурсами, озброєність праці, ефективність використання й результативність. Обґрунтовано доцільність доповнення часткових показників інтегральною рейтинговою оцінкою методом зважених сум, яка зводить різномірні коефіцієнти до єдиного значення, зберігаючи економічний зміст і залишаючись доступною для практичного застосування на невеликому підприємстві.

3. Організаційно-економічна характеристика засвідчила фінансову стійкість підприємства: за 2023–2025 рр. валова продукція зросла на 18,3 %, виручка – на 17,5 %, чистий прибуток – на 50,8 %, а рентабельність діяльності підвищилася до 36,1 % за скорочення чисельності персоналу з 32 до 24 осіб. Це підтверджує інтенсивний характер розвитку та наявність внутрішнього фінансового ресурсу для інвестування у вдосконалення виробничого потенціалу.

4. Аналіз стану й структури потенціалу виявив домінування техніко-технологічної складової та послідовне поліпшення продуктивних показників

поголів'я: збереженість зросла до 95,0 %, а конверсія корму знизилася до 1,81 кг/кг. ABC-аналіз основних фондів установив концентрацію 73,5 % їх вартості у трьох елементах групи А, водночас виявивши недостатню розвиненість обладнання мікроклімату й годівлі. Ключовим обмеженням визнано неповне використання виробничої потужності, що навіть у 2025 році не перевищило 80,7 %.

5. Застосування сукупності аналітичних методів – SWOT-аналізу, індексного аналізу сезонності, факторного аналізу методом ланцюгових підстановок та інтегральної рейтингової оцінки – дало змогу комплексно оцінити рівень використання потенціалу. Факторний аналіз показав, що зростання валової продукції на 643,3 тис грн відбулося за рахунок підвищення фондоозброєності (+1 170,1 тис грн) і фондovіддачі (+351,7 тис грн) попри скорочення чисельності персоналу (–878,5 тис грн). Інтегральний коефіцієнт використання потенціалу зріс із 0,748 до 0,882, що засвідчує реалізацію потенціалу приблизно на 88 % і збереження резерву близько 12 %, локалізованого в недозавантаженні потужностей.

6. Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом (підвищення завантаження потужностей, оновлення обладнання мікроклімату, зниження конверсії корму, посилення моніторингу) та розроблено комплексний інвестиційний проєкт модернізації виробничих потужностей обсягом 1850 тис грн. Розрахунки методами дисконтування підтвердили його доцільність: $NPV = 529,2$ тис грн, $IRR = 29,4$ %, $PI = 1,29$, дисконтований період окупності – 3,7 року. Сценарний аналіз і аналіз чутливості засвідчили стійкість проєкту до помірних відхилень та його збитковість лише за малоімовірного стрес-сценарію. Підприємству рекомендовано впровадити проєкт із фінансуванням переважно за рахунок власних коштів та реалізацією заходів зниження ризиків.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме повнішому завантаженню виробничих потужностей, підвищенню продуктивності поголів'я, зниженню ресурсомісткості виробництва та зміцненню конкурентних позицій ФОП Музалевський В.Г. на ринку продукції птахівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева В., Корнева М. Оцінка виробничого потенціалу підприємства в умовах економіки відновлення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. № 3(79), 107–113. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-107-113>
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 779 с.
3. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. Київ: Грот, 2019. 200 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2019. 378с.
6. Васильєва Н. К., Вініченко І. І. Виробничий потенціал аграрних підприємств: оцінка та напрями підвищення ефективності використання. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 3-10.
7. Величко О.П., Нечипоренко К.В., Ставрат С.С., Лук'яненко В.В. Сталий розвиток підприємств засобами логістичного менеджменту та логістичної координації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 43-58.
8. Гончаров В. М. Виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 45-50.
9. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 384 с.
10. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами та витратами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
11. Калетнік Г. М., Мазур А. Г. Виробничий потенціал аграрних підприємств та механізми його ефективного використання. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 22-30.
12. Капустін О.О. Таксономічний аналіз системи управління виробничим потенціалом підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11 (293). С. 138-148.

13. Квятко Т. М. Формування та оцінка виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2. С. 215-224.
14. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212. DOI: 10.31649/ins.2023.1.204.212.
15. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 352 с.
16. Красноручий О., Маренич Т., Прусова Г. Виробничий потенціал підприємства як економічна категорія. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №2. С.76-83
17. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 60–66.
18. Лагодієнко В. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 3. С. 64-70.
19. Лівінський А.І., Вовк М.О., Юрків Н.М., Нечипоренко К.В. Економічна ефективність адаптації технологічного менеджменту конкурентоспроможних підприємств до роботи в умовах безпекових ризиків та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (284) С. 239-253
20. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / Л. С. Безугла, Т. В. Ільченко, Н. І. Юрченко, С. О. Кобернюк, Д. В. Воловик. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. 240 с.
21. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2019. 544 с.
22. Орлов В. Теоретико-методологічні засади комплексного управління розвитком економічного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-133>
23. Осипенко С. О. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 51-57.

24. Погребняк А.Ю., Костюнік О.В., Кліщ К.А. Економічна сутність управління виробничим потенціалом підприємства в умовах розвитку соціальної економіки. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"* 2024. № 29. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309224/300755>
25. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 528 с.
26. Рудь Н. Т. Економіка та організація виробництва: навч. посіб. Луцьк: ЛНТУ, 2020. 396 с.
27. Саблук П. Т. Розвиток аграрного виробництва в Україні: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2019. 432 с.
28. Семенов Г. А. Організація виробництва на підприємствах АПК: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 308 с.
29. Скрипник А. В. Управління ризиками в аграрному бізнесі. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 38-46.
30. Сукнов О. М. Реалізація виробничого потенціалу підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 87 – 90.
31. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2019. 352 с.
32. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 554 с.
33. Ушкаренко Ю. В. Ефективність використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2020. № 113. С. 287–294.
34. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 316 с.
35. Чичотка В.В. Еволюція категорії «потенціал підприємства»: стратегічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 511-524.
36. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2018. 645 с.

37. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2019. 252 с.
38. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2019. 392 с.
39. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2030 року: Закон України від 14.01.2021 № 1158-IX. <https://zakon.rada.gov.ua>.
40. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
41. Союз птахівників України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.poultry.com.ua>.
42. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO): статистична база даних. URL: <https://www.fao.org/faostat>.