

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра _____ економіки і права _____

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 202_ р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Економіка підприємства»

на тему: Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища

Виконав (ла) здобувач 2 курсу групи ЕП-2-1м

_____ Семенова Вероніка Сергіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Данкевич Андрій Євгенович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Арич М.І. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я, як здобувачка, Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра _____ Економіки і права
Освітній ступінь _____ Магістр
Спеціальність _____ 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри економіки і права

Юлія ЛЕВЧЕНКО

« 5 » вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Семенової Вероніки Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища

керівник проекту (роботи) Данкевич Андрій Євгенович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» вересня 2025 року № 643-КС.

2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2022-2024 роки ТДВ «Яготинський маслозавод», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища, економічна сутність адаптації підприємства та конкурентного середовища, формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища, методичні підходи аналізу економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища, оцінка та аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства, оцінка та аналіз адаптації ТДВ «Яготинський маслозавод» до конкурентного середовища, аналіз конкурентного середовища підприємства, аналіз впливу конкурентного середовища на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод», оцінка економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища, шляхи та напрями підвищення ефективності адаптації ТДВ «Яготинський маслозавод» до конкурентного середовища, напрями покращення

економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища, розширення продуктової лінійки, як напрям підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища, впровадження b2b-заходів з метою підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища, висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, таблиці .

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	06.09.2025	виконано
2	Написання розділу 1	20.09.2025	виконано
3	Робота над розділом 2	10.10.2025	виконано
4	Робота над розділом 3	07.11.2025	виконано
5	Підготовка розділу 4	25.11.2025	
6	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	02.12.2025	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи	08.12.2025	виконано
8	Проходження перевірки на антиплагіат	03.12.2025	виконано
9	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	08.12.2025	виконано
10	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	10.12.2025	виконано
	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2025	виконано

Здобувачка

_____ (підпис)

Семенова В. С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Данкевич А. Є.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Семенова В. С. «Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища». Київ. НУХТ. 2025

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації магістра спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства», складається зі вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, аналітичних та практичних аспектів формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища. Метою роботи стало обґрунтування підходів до оцінки адаптаційних можливостей підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах зростаючої конкуренції.

У ході дослідження було розкрито економічну сутність адаптації підприємства та особливості конкурентного середовища, визначено структуру та складові економічного механізму адаптації, а також проаналізовано методичні підходи до його оцінки.

Аналітична частина досліджень присвячена комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Проведено аналіз основних показників, витрат, фінансових результатів та ефективності функціонування підприємства. Досліджено конкурентне середовище підприємства, оцінено вплив зовнішніх чинників на його діяльність та проаналізовано рівень адаптації до умов ринку. Надано характеристику діючого економічного механізму адаптації.

Як напрями удосконалення механізму адаптації підприємства було запропоновано шляхи оптимізації управлінських рішень, розширення продуктової лінійки та впровадження маркетингових заходів для зміцнення конкурентних позицій. Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення стратегічної стійкості та ринкової гнучкості підприємства.

Ключові слова: механізм, адаптація, конкурентне середовище, фінансові результати, конкурентоспроможність, конкуренти, переваги.

ABSTRACT

Semenova V. S. «Economic mechanism of enterprise adaptation to the competitive environment». Kyiv. NUHT. 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical, analytical, and practical aspects of forming an economic mechanism for adapting an enterprise to a competitive environment. The purpose of the work is to substantiate approaches to assessing the adaptive capabilities of an enterprise and to develop practical recommendations for improving its efficiency in conditions of growing competition.

The study reveals the economic essence of enterprise adaptation and the peculiarities of the competitive environment, determines the structure and components of the economic mechanism of adaptation, and analyzes methodological approaches to its assessment.

The analytical part of the research is devoted to a comprehensive assessment of the financial and economic activities of Limited Liability Company «Yagotynsky Butter Plant». An analysis of the main indicators, costs, financial results, and efficiency of the enterprise's operations was conducted. The competitive environment of the enterprise was studied, the impact of external factors on its activities was assessed, and the level of adaptation to market conditions was analyzed. The characteristics of the current economic adaptation mechanism are provided.

As directions for improving the enterprise's adaptation mechanism, ways to optimize management decisions, expand the product line, and implement B2B measures to strengthen competitive positions were proposed. The recommendations developed are aimed at increasing the strategic stability and market flexibility of the enterprise.

Keywords: mechanism, adaptation, competitive environment, financial results, competitiveness, competitors, advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1. Економічна сутність адаптації підприємства та конкурентного середовища..	7
1.2. Формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.	20
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	34
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства	38
2.3. Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства	45
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	54
3.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства.....	54
3.2. Аналіз впливу конкурентного середовища на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».....	59
3.3. Оцінка економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.....	64
Висновки до розділу 3	71
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	73
4.1. Напрями покращення економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища	73

4.2. Розширення продуктової лінійки, як напрям підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища	82
4.3. Впровадження B2B-заходів з метою підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища.	102
Висновки до розділу 4	113
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119
ДОДАТКИ	128

ВСТУП

Актуальність дослідження. Економіка XXI століття характеризується швидкими змінами, глобалізацією, технологічним прогресом та зростанням рівня конкуренції. Підприємства стикаються з необхідністю постійно вдосконалювати свою діяльність, адаптуватися до ринкових коливань і змін у споживчих потребах.

В Україні ці процеси відбуваються в особливо складних умовах, спричинених наслідками війни. Військові дії призвели до перерозподілу ринку, змін у логістичних ланцюгах, зростання витрат та зниження платоспроможності населення, що суттєво вплинуло на конкурентне середовище. Деякі компанії втратили свої традиційні ринки збуту, тоді як інші змогли зміцнити свої позиції завдяки швидшій адаптації, диверсифікації діяльності та впровадженню інноваційних рішень.

За таких обставин особливо важливим є формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища, що забезпечить ефективне реагування на зміни зовнішніх факторів та збереження конкурентних переваг. Цей механізм повинен включати стратегічні, фінансові, інноваційні та маркетингові інструменти управління, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності та жорсткої конкуренції.

Питання конкуренції досліджувались відомими економістами, серед яких: Сміт А. [6, 70], Рікардо Д. [4], Шумпетер Й. [82], Портер М. [63]. Серед сучасних дослідників конкурентного середовища конкурентних переваг та конкурентноспроможності варто виділити: Алтухов П. Л. [9], Грицишин Н. В. [22], Должанський І. З. [28], А. О. Семенко [67], а саме механізми адаптації підприємства до конкурентного середовища представлені в роботах: Кривобок К. В. [41, 42], Орлової К. Є. [58], Халімон Т. М. [78] та ін.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності економічного

механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища. Для досягнення поставленої мети, передбачено вирішення таких завдань, як:

- розкрити теоретичну сутність адаптації підприємства до конкурентного середовища.

- проаналізувати структуру, елементи та функції економічного механізму адаптації підприємства, а також узагальнити методичні підходи до його оцінювання.

- надати загальну характеристику діяльності підприємства харчової промисловості та визначити особливості його функціонування та ринкової позиції.

- провести аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності, включаючи оцінку фінансових результатів, витрат та фінансового стану.

- дослідити конкурентне середовище функціонування підприємства та визначити вплив конкурентних факторів на його діяльність.

- оцінити рівень адаптації підприємства до конкурентного середовища, визначивши сильні та слабкі сторони діючого економічного механізму.

- запропонувати шляхи та напрями підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», а **предметом** – економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети при написанні кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи дослідження: при визначенні головних елементів конкурентного середовища – методи структурно-функціонального та системного аналізу; при дослідженні організаційних та економічних умов впливу на конкурентоспроможність підприємства – методи логічного узагальнення, наукового абстрагування, синтез, метод порівняння, економічний аналіз.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є дослідження та наукові праці в сфері економіки, менеджменту та маркетингу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих управлінських рекомендацій на ТДВ «Яготинський маслозавод», що забезпечить покращення його позицій у конкурентному середовищі. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших підприємств, які стикаються з подібними проблемами адаптації.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. По закінченні кожного розділу зроблено висновки. Основна частина кваліфікаційної роботи викладена на сторінках і містить 48 рисунків, 45 таблиць. У додатках розміщена фінансова звітність об'єкту дослідження та додатковий матеріал. Список використаної літератури включає 83 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Економічна сутність адаптації підприємства та конкурентного середовища.

Розвиток економіки завжди відбувається на межі співпраці та суперництва. Саме баланс між цими двома силами формує конкурентне середовище, у межах якого визначаються можливості зростання як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. В умовах постійних змін зовнішнього середовища підприємства змушені не лише конкурувати, але й адаптуватися до нових вимог ринку, інновацій та поведінки споживачів.

Поняття «конкуренція» має давнє походження, його етимологічне коріння сягає латинського «*concurrere*», що означає «змагатися». У первісному значенні цей термін відображав «змагання з бігу», адже саме слово є поєднанням префіксу «*con-*» - «з» та дієслова «*currere*» - «бігти». Згодом у науковій літературі термін «конкуренція» набув економічного змісту, основоположником цього історія визначає А. Сміта. [38]

Адам Сміт – шотландський економіст і філософ-етик, засновник класичної економічної теорії та політекономії – у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776 р.) [70] вперше пояснив, яку роль конкуренція відіграє в економіці. Його концепція «невидимої руки ринку» стала основою моделі досконалої конкуренції, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів і стимулює розвиток виробництва. Ідеї Адама Сміта, щодо конкурентного середовища, отримали розвиток в подальших дослідженнях економічної теорії, див. табл. 1.1. [21,6]

Трактування поняття «конкуренція» економістами

Автор	Характеристика
Адам Сміт [70] XVIII ст	<u>продавці та покупці</u> змагаються на ринку за більш вигідні умови для себе, через що формується «справедлива» ринкова ціна.
Давид Рікардо [4] XIX ст.	суперництво <u>між підприємцями</u> за отримання прибутку.
Йозеф Шумпетер [82] XX ст.	процес <u>змагання підприємств</u> не лише за ціни та ресурси, а й через інновації, що забезпечує розвиток економічних систем.
Майкл Портер [63, с. 52-53] XX ст.	взаємодія п'яти сил, що формують прибутковість галузей, та ініціюють нові товари, шляхи, процеси, сегменти і тд.: 1. <u>суперництво між суб'єктами господарювання</u> ; 2. загроза нових учасників; 3-4. сила постачальників і покупців; 5. наявність товарів-замінників
К. Р. Макконнелл, Стенлі Леонард Брю, Шог Масакі Флінн [51] XX ст.	можливість вільного входу на ринок та виходу з нього завдяки наявності великої кількості незалежних покупців та продавців, що унеможливорює монопольний вплив на ціни та ресурси .

Конкуренція в класичній економічній теорії розглядалася як природний механізм ринку, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює виробництво, визначає ринкові ціни та вирівнює норми прибутку.

З часом наукові підходи до розуміння конкуренції еволюціонували. Сьогодні економісти розрізняють три основні підходи до її тлумачення: поведінковий, структурний та функціональний (рис. 1.1).

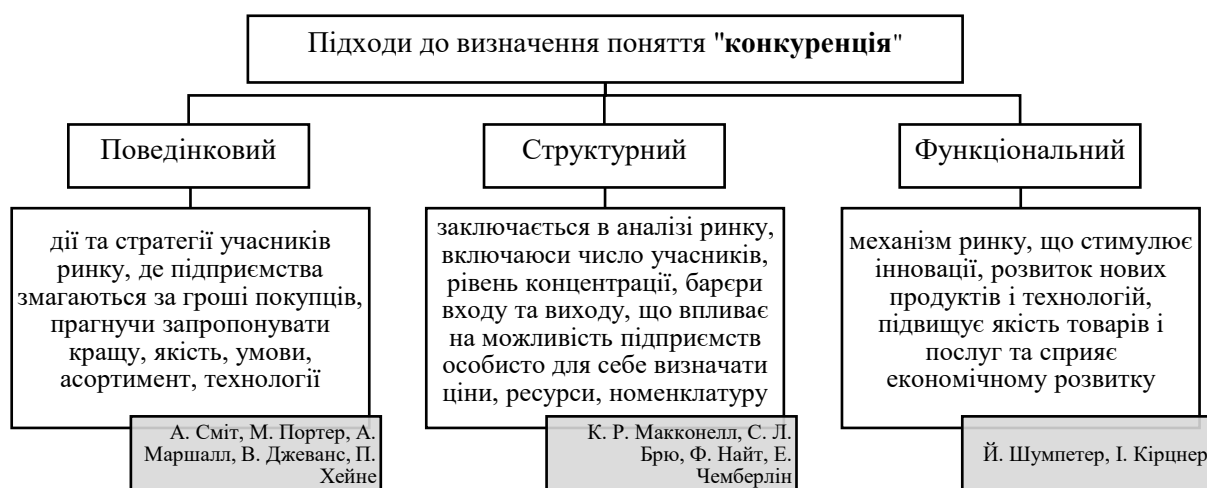


Рис. 1.1. Основні підходи до трактування конкуренції.

Джерело: оформлено автором на основі табл. 1.1. та джерел [10, 73, 49].

З розвитком ринкових відносин та необхідністю захисту економічного балансу конкуренція стала предметом правового регулювання. В Україні сучасне визначення конкуренції закріплено в Законі України «Про захист економічної конкуренції», де розуміється як «... змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [65, стаття 1]. І хоч сучасне законодавче тлумачення продовжує класичну ідею стимулювання ефективності ринку (рис. 1.2), тепер у формі чітких правил і механізмів державного контролю.

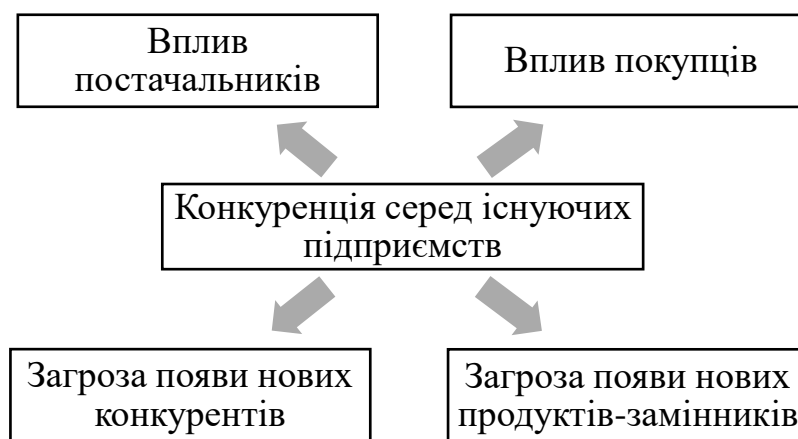


Рис. 1.2. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера.

Джерело: оформлено автором на основі джерела [63, с. 52-53].

Здатність підприємства змагатися (конкурувати) в межах конкретної галузі, в міжгалузевому просторі та на світовому ринку отримала назву «конкурентоспроможність».

Ще два десятиліття тому українські економісти, такі як П. Л. Алтухов [9], Н. В. Грицишин [22], І. З. Должанський [28] та інші, досліджуючи сутність конкурентоспроможності, наголошували, що вона характеризує порівняльні переваги саме підприємств на ринках товарів і послуг. Проте сьогодні переважає підхід, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства

доцільно визначати як конкурентоспроможність окремих видів продукції, яку воно виробляє [13, 64].

Аналіз дослідження А. О. Семенко [67], дозволяє дійти висновку, що конкурентоспроможність являє собою комплекс характеристик, що включає якість продукції, ефективність виробничих й управлінських процесів та здатність конкурувати з іншими учасниками задовольняючи ринковий попит.

У свою чергу, сукупність чинників зовнішнього середовища та дій інших суб'єктів господарювання, що впливають на діяльність підприємства спонукаючи його до пошуку більш вигідних умов функціонування, формує поняття «конкурентне середовище».

«Середовище» являє собою сукупність умов, у яких проходить певний життєвий цикл об'єкта. Дане поняття частіше використовують в природничих науках – біології, ботаніці, хімії маючи на увазі клітини та організми, або рідини [68]. З економічної точки зору, середовищем є сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, обставин та взаємозв'язків (чинників впливу) у межах яких суб'єкт функціонує, розвивається та реалізує свої цілі. Чинники впливу на конкурентне середовище підприємства можна поділити на чотири групи: технологічні (стосуються технологій), соціально-культурні (включають взаємозв'язки з людьми), економічні (фінансова складова) та політичні (правова складова) (табл. 1.2).

Внутрішнє середовище визначає слабкі та сильні сторони підприємства, ефективність діяльності та здатність підприємства ефективно реагувати на зміни у зовнішньому конкурентному середовищі.

Зовнішні чинники, у свою чергу, поділяються на два рівні – макросередовище та мікросередовище, які формують загальні умови функціонування підприємств. Макроекономічне середовище охоплює загальні умови, в яких працюють усі підприємства в країні або галузі, і формує рамки конкуренції: державна політика, податкові ставки, інвестиційний клімат, глобальні економічні тенденції, розвиток інновацій тощо. Ці фактори не

контролюються безпосередньо підприємством, але мають значний вплив на його стратегічні рішення.

Таблиця 1.2

Чинники впливу на конкурентне середовище підприємств

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1. Технологічні:	
<ul style="list-style-type: none"> - виробничі потужності та обладнання - внутрішні інформаційні системи - здатність до інновацій - внутрішня стандартизація та регламентація 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток інформаційних та телекомунікаційних систем - доступність нових технологій - технологічна стандартизація
2. Соціально-культурні:	
<ul style="list-style-type: none"> - корпоративна культура (норми, цінності, морально-етичні принципи) - мотивація працівників та їх кваліфікація - соціальна відповідальність підприємств - організаційна структура 	<ul style="list-style-type: none"> - соціальні очікування/запити/уподобання - демографічні фактори - рівень освіченості населення - громадський рух - цінності суспільства
3. Економічні	
<ul style="list-style-type: none"> - фінансова стабільність та платоспроможність - продуктивність праці - комерційна політика - внутрішні інвестиції 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень цін (інфляції) та доходів населення - інвестиційна привабливість - державна підтримка - рівень розвитку ринку
4. Політичні	
<ul style="list-style-type: none"> - політика компанії - внутрішні правила, регламенти та стандарти - взаємодія з профспілками 	<ul style="list-style-type: none"> - закони, податки, ліцензії, правила - політична стабільність - міжнародні відносини та співпраця

Джерело: побудовано автором на основі джерел [55,67,11].

Мікросередовище включає учасників ринку, з якими компанія має прямі економічні відносини. До них відносяться конкуренти, постачальники, споживачі, торгові посередники, фінансові організації та партнери. Саме на цьому рівні формується конкретне конкурентне поле, де компанія змагається за ресурси, клієнтів та частку ринку.

Залежно від кількості учасників ринку та рівня цінового контролю, розрізняють кілька типів конкурентного середовища: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та монополія (рис. 1.3).

Динамічний характер макро- та мікросередовища, різні типи ринкових структур та різний рівень конкуренції створюють низку викликів та можливостей для бізнесу. В умовах постійних змін кожне підприємство

змушене вживати адаптивних заходів, коригуючи внутрішні процеси, оптимізуючи ресурси та переглядаючи стратегії взаємодії з ринком. Саме ці дії визначають здатність підприємства підтримувати ефективність та конкурентні позиції в умовах, що швидко змінюються.

Досконала (чиста) конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
велика кількість конкурентів	середня кількість конкурентів	маленька кількість конкурентів	одне підприємство
легкий вхід на ринок та вихід з нього	відносно легкий вхід на ринок	ускладнений вхід на ринок	майже неможливий вхід на ринок, через бар'єри монополіста
ціни визначаються ринком (не контрольована)	вплив на ціни обмежується наявністю товарів-замінників	вплив лідера на ціну	ціна не контрольована, визначає монополіст
стандартизована продукція	спеціалізація на окремих типах продукції	продукція має особливості	унікальна продукція

Рис. 1.3. Типи конкурентного середовища за ступенем ринкової влади.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [50, 64].

«Адаптація» в біологічному значенні є пристосуванням організму, або його частин, до умов середовища, в соціальному ж значення є звиканням [7]. Адаптацію підприємства, в науковому економічному колі часто пов'язують з гнучкістю [24,43].

Аналіз досліджень [18,20,41,43,0] свідчить, що всі згадані трактування є доцільними з одного чи іншого боку, а адаптація підприємства являє собою цілеспрямоване внесення змін у діяльність підприємства, що допомагають йому ефективно реагувати на зміни ринку та нестабільність зовнішнього середовища.

Рассел Акофф – американський вчений, дослідник організаційних систем та менеджменту – виділив два основних типи адаптації підприємства до конкурентного середовища: пасивну та активну. [8, 18, 20]

– Пасивна адаптація передбачає збір інформації про зміни у зовнішньому середовищі та прогнозування його розвитку, формування виробничих резервів та забезпечення потенційних якісних характеристик підприємства для швидкого реагування на змінені умови. Така адаптація часто проявляється як «постфактумна» реакція на зміни, які вже відбулися, що дозволяє підприємству уникнути критичних ризиків та забезпечити стабільність у мінливих умовах.

– Активна адаптація, у свою чергу, спрямована на цілеспрямоване змінення зовнішнього середовища або пошук більш сприятливих ринкових умов. Вона включає створення внутрішніх механізмів регулювання підсистем підприємства, використання сильних сторін організації, формування конкурентних переваг та впровадження інноваційних технологій у різних функціональних сферах.

За можливості, також доцільне поєднання активної та пасивної адаптації, що дозволить підприємству одночасно зберігати стабільність і проявляти ініціативу.

Т. М. Іванюта та Г. О. Берсенева [31] ключовим фактором адаптації підприємства виділяють безперервність процесу. А В. О. Гнатюк [20], разом з цим, чітко окреслив, що роль адаптації підприємства до конкурентного середовища дозволяє йому:

- 1) освоювати нові ринки;
- 2) максимально використовувати внутрішні ресурси;
- 3) мінімізувати витрати;
- 4) формувати та посилювати конкурентні переваги;
- 5) впроваджувати інновації.

Отже, адаптація підприємства до конкурентного середовища є ключовим механізмом його виживання та розвитку в умовах динамічних ринкових змін. Вона поєднує в собі стратегічну гнучкість, інноваційні підходи та здатність ефективно використовувати внутрішні та зовнішні ресурси. Саме розуміння і застосування цього процесу дозволяє не лише зберігати

конкурентні позиції, а й відкриває нові можливості для зростання, дослідження ринків та створення унікальної цінності для споживачів.

1.2. Формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Сучасні економічні умови, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та нестабільним зовнішнім середовищем, змушують підприємства постійно вдосконалювати свої підходи до управління та адаптації.

Виживання та розвиток бізнесу сьогодні залежать не від збереження усталених методів, а від здатності створювати гнучкі економічні механізми, що забезпечують ефективну реакцію на зовнішні виклики, використання змін як можливості для зростання та досягнення довгострокової стабільності. За таких умов формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища є одним із ключових завдань стратегічного управління.

Економічний механізм Ю. В. Гуменюк [23], В. Вайда та І. Любезна [17] визначають як систему – комплекс фінансово-економічних інструментів, методів, важелів та стимулів, за допомогою яких здійснюється вплив на матеріальні інтереси суб'єктів господарювання з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, що охоплює планування, ціноутворення, оподаткування, кредитування, інвестування, мотивацію, контроль та інше.

Як було відзначено К. В. Кривобок [41, 42] процес адаптації підприємства до конкурентного середовища повинен бути цілеспрямованим та керованим, а не спонтанним, і досягатись через розроблення прикладного механізму у вигляді стратегії адаптації – довгострокового плану дій і заходів, спрямованих на забезпечення пристосування підприємства до впливу зовнішніх факторів. Результатом стратегії адаптації виступає досягнення

«гомеостазу підприємства» – стану стійкої рівноваги відкритої соціально-економічної системи, яка здатна розвиватись, зберігаючи стабільність.

Виходячи з досліджень та власних міркувань, економічний механізм адаптації підприємства є ключовим інструментом управління процесом пристосування до змін у конкурентному середовищі. Він не просто відображає систему економічних відносин і стимулів, а спрямований на реалізацію управлінських рішень, що забезпечують стабільне та ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Як наслідок механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища має поєднувати економічні інструменти (планування, фінансування, мотивація персоналу, ціноутворення, управління витратами та інвестиціями) з організаційними елементами (структура управління, комунікації, контроль, інформаційно-аналітичні системи). Така інтеграція дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, координувати дії підрозділів та ефективно використовувати наявні ресурси. [41, 42, 23, 17, 58].

Основним завданням формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища тоді виступає забезпечення та підтримка здатності підприємства до саморегулювання, тобто забезпечення його можливості гнучко змінювати стратегію, оптимізувати внутрішні процеси та впроваджувати адаптаційні заходи у відповідь на зовнішні виклики та ринкові трансформації.

Формування ефективного економічного механізму адаптації компанії до конкурентного середовища вимагає від підприємства виконання ряду ключових функцій. На базовому рівні ці функції гуртуються на класичних підходах до управління і включають планування, організацію, мотивацію та контроль, де:

- планування визначає цілі адаптації, встановлює пріоритети та окреслює шляхи реагування на зміни у зовнішньому середовищі;

- організація забезпечує координацію всіх підрозділів, необхідних для реалізації заходів з адаптації;
- мотивація спонукає персонал до активної участі в процесі змін;
- контроль дозволяє оцінювати ефективність реалізованих рішень і коригувати дії у відповідь на нові виклики.

На думку К. Є. Орлової [58] функціями організаційно-економічного механізму адаптації є:

- описово-аналітична – формує уявлення про стан факторів впливу та їх взаємозв'язків;
- практично-дієва – забезпечує розробку та реалізацію конкретних адаптаційних заходів;
- стабілізаційна – балансування нестійких ситуацій та підвищення керованості підприємством;
- оптимізаційна – мінімізує втрати та ризики;
- прогнозова – дозволяє передбачати ймовірні зміни та тенденції;
- часова – забезпечує своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Визначення саме таких функцій механізму адаптації підприємства підкреслює недостатність класичних (базових) управлінських функцій для забезпечення гнучкості в умовах динамічних змін конкурентного середовища.

Практична реалізація всіх вищезазначених функцій потребує комплексного забезпечення для формування механізму адаптації [78, 58], що охоплює ключові напрямки діяльності підприємства та включає:

- нормативно-правове забезпечення – розробка або вдосконалення актів, що регулюють процеси адаптації;
- організаційне забезпечення – взаємодія всіх функціональних підрозділів для реалізації заходів з адаптації;
- фінансово-економічне забезпечення – збалансування доходів і витрат та збільшення фінансових можливостей;

- кадрове забезпечення – навчання та професійний розвиток персоналу для реалізації рішень з адаптації;
- інформаційне забезпечення – створення систем моніторингу та підтримки управлінських рішень;
- науково-технічне забезпечення – розвиток центрів підтримки для впровадження інноваційних рішень та стратегій.

Таким чином економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища має низку складових (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Складові економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Джерело: узагальнено та побудовано автором.

Ефективне функціонування механізму економічної адаптації підприємства неможливе без чіткої послідовності дій, що забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентних переваг. Тому важливо визначити основні етапи формування механізму адаптації, які дозволяють

трансформувати стратегічні наміри підприємства у конкретні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Умовно основні кроки формування механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища можна поділити на три ключові: планування, реалізація та контроль.

1. Планування передбачає аналіз зовнішніх конкурентних умов та внутрішнього потенціалу підприємства, визначення стратегічних цілей та розробку економічних інструментів і заходів для забезпечення ефективної реакції на зміни ринку.

2. Реалізація включає впровадження розроблених заходів у практичну діяльність підприємства, координацію виконавців та мотивацію персоналу для досягнення ефективного виконання поставлених завдань.

3. Контроль забезпечує оцінку ефективності дій, виявлення відхилень від плану та внесення коригувань для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Такий умовний поділ дозволяє структурувати процес адаптації та забезпечити його системність, проте кожен із трьох кроків має свої особливості тому їх доцільно розкрити детально (рис. 1.5).

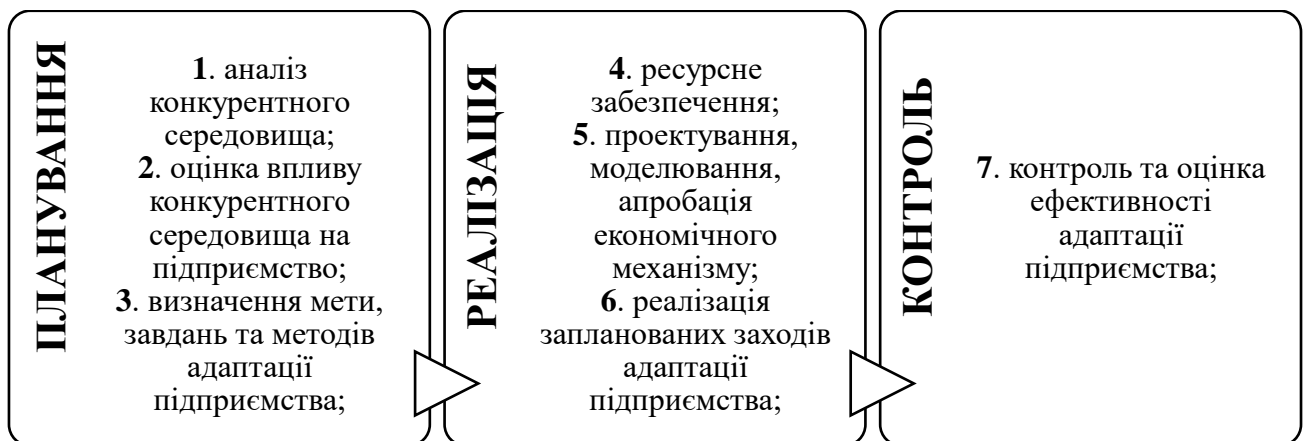


Рис. 1.5. Етапи формування механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Джерело: узагальнено та побудовано автором.

Для цього доречно поділити процес формування економічного механізму на конкретніші етапи, що відображатимуть послідовність аналізу, планування, розробки, впровадження та контролю адаптації. [42, 58, 78]

Перший етап формування механізму економічної адаптації підприємства до конкурентного середовища заключається в аналізі самого конкурентного середовища. На цьому етапі здійснюється ідентифікація основних учасників ринку, оцінка рівня конкуренції, ринкових бар'єрів, тенденцій попиту, цінової політики, інноваційної активності та динаміки споживчих переваг. Мета цього етапу — визначити характер, інтенсивність і напрями розвитку конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство.

На другому етапі варто провести оцінку впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства. Тут визначаються основні фактори, що впливають на ефективність адаптації, зокрема цінова конкуренція, доступ до ресурсів, інноваційна спроможність, фінансова стан та стійкість, ринкова частка тощо. Для кількісної оцінки можуть застосовуватися показники еластичності попиту, рівня конкурентоспроможності, інтегрального індексу адаптивності чи коефіцієнтів ризику. Результати аналізу дозволять визначити ступінь залежності підприємства від зовнішніх коливань і оцінити його поточний рівень адаптивності.

Третій етап заключається в визначенні мети, завдань та загальних орієнтирів адаптації. Підприємство має сформулювати стратегічне бачення того, яким чином воно може реагувати на конкурентні виклики – визначити методи (диверсифікація, інновації, оптимізація витрат, перегляд методів управління, тощо). Мета цього етапу полягає в визначенні фундаменту побудови механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.

На четвертому етапі підприємство має створити умови для реалізації адаптивних заходів і забезпечити узгодженість між структурними підрозділами підприємства. Для цього необхідно забезпечити механізм

адаптації організаційними, фінансово-економічними, інформаційними, кадровими та правовими ресурсами.

П'ятий етап – проєктування, моделювання та підготовка до реалізації економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища. Тут необхідно приділити увагу створенню дієвого механізму взаємодії, визначити економічні інструменти за допомогою яких підприємство зможе досягти поставлених цілей. Також варто проводити моделювання можливих сценаріїв для виявлення ризиків і оптимізації рішень.

На шостому етапі відбувається впровадження розробленого механізму в діяльність підприємства. Реалізація заходів, корекція процесів, внесення змін в системи мотивації, фінансів, маркетингу, виробництва та іншого за необхідності.

Заключний сьомий етап – контроль і оцінка ефективності адаптації – здійснюється порівняння запланованих результатів з фактичними, аналізуються зміни в конкурентній позиції підприємства, ефективність використання ресурсів та зміни фінансового стану.

Таким чином, формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища є послідовним і комплексним процесом, що має свої особливості. А реалізація такого механізму забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку, підвищує конкурентоспроможність, а також створює основу для стабільного довгострокового розвитку за допомогою обґрунтованих управлінських рішень. Водночас ефективність механізму залежить від правильного вибору інструментів та методів, якісної оцінки та ресурсного забезпечення.

1.3. Методичні підходи до оцінювання економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Аналіз процесу формування економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища дозволяє перейти до дослідження

підходів його оцінки, оскільки будь-який механізм може вважатися ефективним лише за умов наявності інструментів його вимірювання та контролю результативності. Розуміння методичних аспектів оцінювання дає можливість системно визначати рівень адаптивності підприємства, виявляти чинники, що стримують його розвиток, та визначати пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності за умов змін ринкового середовища. Саме оцінка конкурентоспроможності виступає фундаментом аналізу економічного механізму адаптації, адже дає змогу встановити, наскільки підприємство здатне не лише зберігати, а й посилювати свої ринкові позиції, використовуючи внутрішній потенціал та реагуючи на зовнішні виклики.

М. О. Багорка [11] пропонує поділити методи оцінки конкурентоспроможності на:

- аналіз порівняльних переваг;
- оцінка фінансового стану підприємства;
- визначення стратегічного потенціалу підприємства;
- оцінка якості продукції;
- інтегральні методи;
- методи бенчмаркінгу (порівняння з еталоном/конкурентом).

Д. В. Погребняк [62] підкреслює, що процес оцінювання має базуватися на таких принципах, як комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, оптимальність та безперервність. При цьому необхідним є проведення маркетингових досліджень з метою виявлення особливостей функціонування підприємства перед визначенням критеріїв оцінювання його конкурентоспроможності. Саме на основі таких досліджень формується система показників, згрупованих за ключовими критеріями конкурентоспроможності (рис. 1.6), яка дозволяє здійснювати всебічну і збалансовану оцінку адаптивності підприємства.

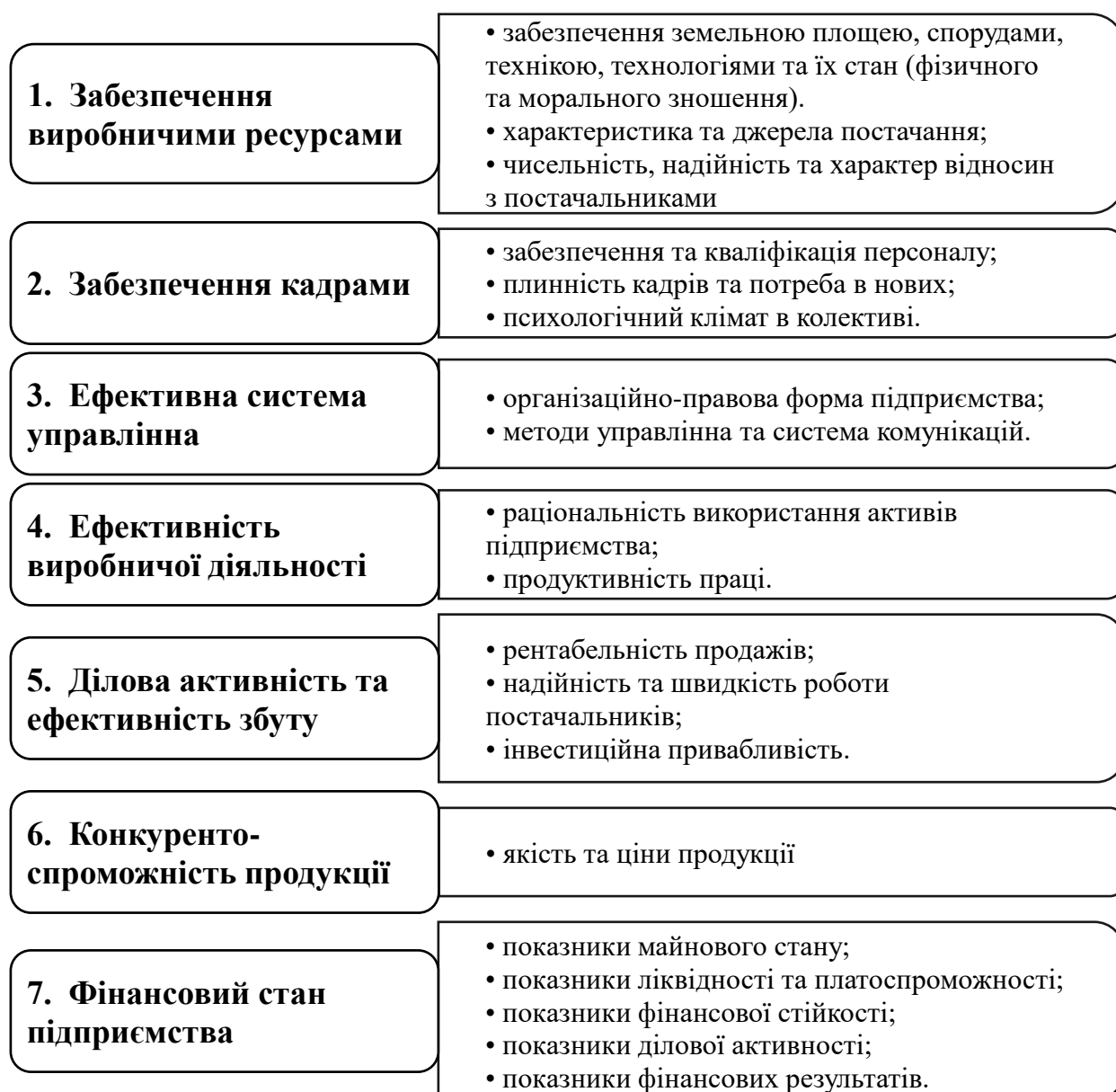


Рис. 1.6. Базові критерії та групи показників конкурентоспроможності.

Джерело: [62].

Розглянуті методи оцінки підкреслюють багатогранність процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Такий процес неможливо обмежити лише єдиною системою показників в межах методичних підходів до аналізу економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища. Тому у науковій літературі було сформовано систематизовану класифікацію методів оцінки (табл. 1.3), що об'єднує існуючі підходи та дозволяє здійснити комплексну та обґрунтовану оцінку притримуючись вищезгаданих принципів.

**Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності
підприємства**

Класифікаційна ознака	Групи методів	Методи
За способом оцінки	Якісні (характеристика, опис)	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, евристичні методи, метод експертних оцінок
	Кількісні (пов'язані з числами)	Метод балів, метод різниць, диференційовані методи, інтегральні методи
За формою представлення	Матричні	Матриці: BCG, Shell/DPM, PIMS, GE/McKinsey, SWOT, PEST
	Графічні	Діаграми, графіки, метод профілів
	Індексні (показникові)	Інтегральні методи, метод бенчмаркінгу, метод рейтингових оцінок
За рівнем прийняття рішень	Стратегічні	Моделі: BCG, Shell/DPM, GE/McKinsey
	Тактичні	Інтегральні методи, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг
За ступенем охоплення	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи, метод різниць
	Комплексні	Індексні методи, інтегральні методи, методи балів
За об'єктом оцінки	Оцінка персоналу	Метод бенчмаркінгу, ситуаційний аналіз, метод експертних оцінок, карти стратегічних груп
	Оцінка продукції	Моделі: PIMS, BCG, Shell/DPM
	Оцінка підприємства	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування

Джерело: побудовано автором на основі джерел [33, 74, 44, 62, 77].

В умовах адаптації підприємства до динамічного конкурентного середовища особливого значення набуває не тільки бенчмаркінг, а й системний аналіз, що має поєднувати якісні та кількісні методи оцінки з залученням додаткових методів, залежно від особливостей функціонування підприємства та ринку. До основних методів такого аналізу належать:

1. PEST-аналіз полягає в оцінці макросередовища підприємства, враховуючи політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) чинники. В поєднанні з використанням «5-ти .. сил» М. Портера (див. рис. 1.2), що оцінюють мікросередовище, надає якісну

характеристику всього зовнішнього середовища функціонування підприємства. SNW-аналіз полягає в визначенні сильних (Strength), нейтральних (Neutral) та слабких (Weakness) сторін підприємства. [45,42,11 ,12]

2. Аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. У межах такого аналізу доцільно оцінювати також ключові показники досліджуваного підприємства (табл. 1.4), щоб отримати комплексну картину для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.4.

Показники конкурентоспроможності підприємства і продукції на ринку

Показник	Метод розрахунку	Характеристика
Частка ринку	Обсяг продажів аналізованого підприємства / Загальний об'єм продажів на ринку	Показує частку компанії в конкурентному середовищі
Відносна частка ринку	Обсяг продажів аналізованого підприємства / Обсяг продажів конкурентів	Характеризує частку продажу порівняно з конкурентом в тому ж проміжку часу
Рентабельність продукції	Валовий прибуток від реалізації продукції / сума витрат на реалізацію продукції	Визначає скільки прибутку з кожної витраченої гривні, на виробництво та реалізацію продукції, має підприємство
Індекс еластичності попиту за ціною	Зміна обсягу попиту (%) / Зміна ціни (%)	Характеризує чутливість попиту на зміну ціни

Джерело: побудовано автором на основі джерел [12, 74, 16].

Для оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку найчастіше застосовують похідні від моделі «Бостон Консалтинг Груп» (BCG): модель GE/McKinsey чи Shell/DPM.

На початку 1970-х років під час спільної роботи фахівців компанії «General Electric (GE)» і консалтингової компанії «McKinsey and Company» було розроблена модель в основу якої увійшло бальне оцінювання конкурентоспроможності підприємства (потенціалу) та привабливості ринку (галузі) (рис. 1.7).

Індикаторами ринкової привабливості в даній моделі виступають: темпи зростання ринку, диференціація продукції, особливості конкуренції, норма прибутку в галузі, цінності споживачів та їх відданість торговій марці.

Привабливість ринку	100	«Лідер» Інвестування, збереження сильних сторін	«Переможець 2» Вибіркове інвестування в розвиток	«Сумнівний» Пошук шляхів подолання викликів або вихід з бізнесу
		«Переможець 1» Зростання прибутковості	«Посередній» Захист існуючих позицій	«Переможений 2» Мінімізація інвестицій
		«Генератор прибутку» Захист сильних сторін	«Переможений 1» Отримання доходів і скорочення діяльності	«Аутсайдер» Вихід з бізнесу
	0	100		0
Конкурентоспроможність підприємства				

Рис. 1.7. Матриця моделі GE/McKinsey.

Джерело: [12].

В 1975 році Британсько-Голандською хімічною компанією «Shell» була розроблена нова схожа модель Shell/DPM, яка зосереджувалась на аналізі розвитку поточної галузевої ситуації та її перспектив розвитку (рис. 1.8).

Перспективи галузі/бізнесу	100	Збільшувати обсяги виробництва або згортання бізнесу	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер
		Стратегія частково згортання виробництва	Продовжувати діяльність з обережністю	Стратегія зростання
		Стратегія згортання бізнесу	Стратегія частково згортання бізнесу	Стратегія генератора коштів
	0	0		0
Конкурентоспроможність підприємства				

Рис. 1.8. Матриця моделі Shell/DPM (спрямованої політики).

Джерело: [12].

Індикаторами оцінки перспектив розвитку в моделі спрямованої політики, разом з вже згаданими індикаторами ринкової привабливості, виступили також: технічні бар'єри для входу та виходу з галузі, вплив держави, імідж галузі та важливість конкурентного упередження, рівень використання потужностей галузі, а також змінюваність продукції.

Конкурентоспроможність підприємства у моделях BCG, GE/McKinsey оцінюється за такими показниками, як:

- відносна частка ринку та її зростання;
- дистриб'юторська мережа та її ефективність;

- кваліфікація персоналу;
- технологічні та маркетингові переваги;
- відданість споживачів продукції підприємства.

Тоді як модель Shell/DPM важливим визначає також оцінку: розташування, якості продукції та стану обладнання, виробничі запаси, а також після продажний сервіс.

Модель Shell/DPM допомагає менеджерам в перерозподілі фінансових потоків між видобутком сировини, виробництвом та сферою надання послуг. В цьому полягає недолік даної моделі, адже вона орієнтована на капіталомісткі галузі промисловості – олігополістичний ринок.

3. Порівняльний аналіз конкурентів, що дозволяє визначити позицію підприємства на ринку, виявити переваги та недоліки конкурентів. В ході такого дослідження доцільно використовувати метод побудови профілю об'єкта. Даний метод полягає в порівнянні бальних оцінок основних характеристик досліджуваного підприємства та його конкурентів (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Приклад побудови профілю об'єкта.

Джерело: [15, 77].

4. Зіставлення внутрішнього потенціалу підприємства з потреба ринку дає можливість побудувати матрицю сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз середовища – SWOT-матрицю (рис. 1.10).

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Рис. 1.10. Матриця SWOT-аналізу.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [45, 42, 11, 12].

Перевагою даного підходу є якісна оцінка, що дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки, тобто формує надійну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективну адаптацію підприємства до конкурентного середовища.

5. Фінансовий аналіз є одним з ключових інструментів оцінки функціонування підприємства. Він дозволяє детально оцінити рентабельність, ліквідність, структуру витрат і доходів, що безпосередньо впливає на здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринку. Всі попередні класифікації методів аналізу підкреслювали, що фінансовий стан підприємства є важливим критерієм його конкурентоспроможності, адже від стабільності та ефективності використання ресурсів залежить можливість реалізації стратегічних та тактичних управлінських рішень.

Економічна наука чітко визначає основні класифікації показників фінансового стану підприємства та методів їх розрахунку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники оцінки фінансового стану підприємства

№	Показник	Метод розрахунку	Характеристика
1. Показники ліквідності підприємства			
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	Показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно.
1.2	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Характеризує здатність покривати короткострокові зобов'язання всіма оборотними активами.
1.3	Коефіцієнт критичної ліквідності	(Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов'язання	Відображає можливість розрахунків без урахування найменш ліквідних активів — запасів.
1.4	Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Поточні зобов'язання	Показує, наскільки власний капітал перевищує короткострокові зобов'язання
2. Показники фінансової стійкості підприємства			
2.1	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	Визначає частку власних коштів у загальній сумі активів.
2.2	Коефіцієнт боргового навантаження	Позиковий капітал / Баланс	Показує частку залучених коштів у структурі капіталу.
2.3	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / (Довгострокові + Короткострокові зобов'язання)	Характеризує співвідношення власних і позикових коштів.
2.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні боротні активи / Власний капітал	Відображає мобільність власного капіталу для фінансування поточних потреб.
3. Показники ділової активності підприємства			
3.1	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / Середньорічні активи	Визначає ефективність використання всіх активів для отримання доходу.
3.2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Середньорічна дебіторська заборгованість	Показує швидкість погашення дебіторської заборгованості.
3.3	Коефіцієнт оборотності запасів	Чистий дохід / Середньорічна дебіторська заборгованість	Відображає швидкість обертання запасів у процесі діяльності.
3.4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід / Середньорічна кредиторська заборгованість	Показує частоту погашення зобов'язань перед кредиторами.
3.5	Коефіцієнт обертання власного капіталу	Чистий дохід / Середньорічна вартість Власного капіталу	Характеризує ефективність використання власного капіталу для формування доходу.
4. Показники рентабельності підприємства			
4.1	Операційна рентабельність	Операційний фін.р / Чистий дохід	Відображає прибутковість основної діяльності.
4.2	Рентабельність активів	Чистий фін.р / Всього Активи	Показує ефективність використання всіх активів підприємства.

продовження таблиці 1. 5

№	Показник	Метод розрахунку	Характеристика
4. Показники рентабельності підприємства			
4.3	Рентабельність основних засобів	Чистий фін.р / Вартість основних засобів	Визначає ефективність використання основних засобів.
4.4	Рентабельність оборотних активів	Чистий фін.р / Оборотні активи	Характеризує прибутковість поточних активів.
4.5	Рентабельність власного капіталу	Чистий фін.р / Власний капітал	Показує рівень прибутковості вкладень власників підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [16, 30, 48, 47].

Фінансовий аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й простежити динаміку його розвитку, виявити ефективність функціонування економічного механізму адаптації до конкурентного середовища та визначити фінансові резерви, що забезпечують підвищення стабільності й результативності діяльності в умовах постійних ринкових змін.

Принцип динамічності в аналізі економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища має важливе значення. Його суть полягає у виявленні тенденцій розвитку ключових показників діяльності підприємства протягом попередніх періодів, оцінці темпів та напрямів змін, а також у прогнозуванні майбутніх результатів. Саме така динамічна оцінка дозволяє визначити ефективність реагування підприємства на коливання ринку, адаптувати свої ресурси, фінансову політику та стратегію управління до змін.

Економічний механізм адаптації підприємства може передбачати реалізацію інвестиційних проектів, що надає додаткові можливості для підвищення його ефективності. При оцінці такого механізму доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні методи, оскільки це дозволяє комплексно розглянути як фінансово-економічні аспекти, так і функціональні аспекти використання ресурсів, розраховуючи наприклад NPV, ROI та PP. [12]

Net Present Value (NPV) – чиста приведена вартість, є різницею між дисконтованою величиною грошового потоку і вкладеними інвестиціями.

Використовують даний метод для визначення, чи забезпечує оптимізація у вигляді інвестиційного проекту реальне збільшення цінності підприємства.

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_t}{(1+r)^n} - IC, \quad (1.1)$$

де P_t – теперішня вартість інвестицій; IC – сума інвестицій; r – ставка дисконтування.

Механізм адаптації підприємства може мати проект з послідовним інвестуванням протягом декількох періодів, тоді формула матиме вигляд:

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_t}{(1+r)^n} - \sum_1^n \frac{IC_t}{(1+r)^n}. \quad (1.2)$$

Щоб рекомендувати проект для фінансування NPV має бути вище нуля.

Return on Investment (ROI) – коефіцієнт рентабельності інвестицій. Ще один показник, який використовується для визначення прибутковості інвестицій, розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{P}{IC}, \quad (1.3)$$

де P – прибуток від інвестицій; IC – сума інвестицій.

Розрахунок рентабельності інвестицій в межах економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища дає можливість порівнювати ефективність різних альтернативних рішень на основі очікуваного результату.

Payback Period (PP) – період окупності, що демонструє час протягом якого інвестиції в адаптаційні заходи починають приносити економічний ефект.

$$PP = \frac{IC}{P_n}, \quad (1.4)$$

де P_n – щорічний чистий дохід, IC – сума інвестицій.

Даний показник є важливим для оцінки економічного механізму адаптації підприємства, оскільки дозволяє визначити які проекти дадуть ефект у короткостроковій перспективі. Довгий термін окупності – більший ризик,

адже ринок мінливий, технології застарівають і проявляються конкурентні сили М. Портера.

При аналізі економічного механізму адаптації компанії до конкурентного середовища доцільно також враховувати підходи сучасної парадигми управління, орієнтованого на створення доданої вартості (Value-Based Management), яка фокусує діяльність компанії на створенні додаткової економічної вартості. У рамках цієї концепції важливе місце займає показник економічної доданої вартості (EVA), який відображає здатність підприємства генерувати вартість у процесі адаптації до ринкових змін.

Розраховується EVA за допомогою формули [66]:

$$EVA = NP + I * WACC, \quad (1.5)$$

де NP — чистий фінансовий результат; I - величина інвестованого капіталу; $WACC$ – середньозважена вартість інвестованого капіталу.

$$WACC = \sum_{n=1}^i k_n * w_n, \quad (1.6)$$

де k_n – вартість n -го елемента капіталу; w_n – частка n -го елемента капіталу в загальній його величині.

EVA є ключовим інструментом оцінки ефективності механізму адаптації, оскільки враховує не тільки операційний прибуток, але й вартість капіталу, необхідного для забезпечення гнучкості та розвитку. Позитивний EVA свідчить про те, що компанія не тільки адаптується до конкурентного середовища, але й створює економічну додану вартість для власників і кредиторів, тобто ефективно реалізує свій потенціал у нових умовах.

Дотримання визначених принципів аналізу з урахуванням особливостей діяльності підприємства та його конкурентних переваг, проведення ретельного аналізу конкурентів та впливу зовнішнього середовища є основою для ефективного аналізу економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища. Саме комплексний

підхід, що поєднує внутрішні та зовнішні чинники, застосовує різні методи оцінки забезпечує об'єктивну оцінку здатності підприємства реагувати на виклики ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища є комплексною системою принципів, інструментів та методів, що забезпечують здатність підприємства реагувати на зміни ринку, зберігати конкурентні позиції та формувати потенціал розвитку. У сучасних умовах динамічного макро- та мікросередовища адаптація виступає необхідною умовою забезпечення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерела підкреслюють, що адаптація підприємства ґрунтується на поєднанні пасивних і активних форм реагування на зовнішні зміни, що дозволяє або уникати ризиків, або формувати нові конкурентні переваги. Зміст економічного механізму адаптації включає оцінку стану ринкового середовища, аналіз внутрішнього потенціалу, формування відповідних управлінських рішень, а також моніторинг результатів реалізації стратегій.

Особливе значення відіграє оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка є ключовою основою аналізу адаптаційних механізмів. Запропоновані в літературі методичні підходи показують, що оцінювання конкурентоспроможності не може обмежуватися однією групою показників: воно потребує комплексного охоплення матеріальних, фінансових, операційних, ринкових та управлінських аспектів діяльності підприємства. Методи, згруповані М. О. Багоркою, а також принципи, визначені Д. В. Погребняком, формують методичну основу багатовекторної оцінки, яка враховує як ресурсне забезпечення підприємства, так і результативність його функціонування в умовах конкуренції.

У межах аналізу економічного механізму адаптації важливу роль відіграють PEST-аналіз, модель «п'яти сил Портера», SNW- та SWOT-аналіз, бенчмаркінг, а також портфельні моделі BCG, GE/McKinsey та Shell/DPM, які дозволяють оцінити позицію підприємства, виявити стратегічні можливості, визначити конкурентні переваги й сформувавши оптимальні напрями розвитку. Їх застосування забезпечує системне уявлення про ринкову привабливість, внутрішній потенціал та загрози конкурентного середовища, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Окреме місце у механізмі адаптації займає фінансовий аналіз, який дозволяє оцінити рентабельність, ліквідність та ефективність використання ресурсів. Динамічний підхід до аналізу забезпечує можливість відстежувати зміни фінансового стану, визначити результативність адаптаційних заходів та прогнозувати потенціал підприємства. У випадку реалізації інвестиційних рішень доповнення аналізу показниками NPV, ROI, PP дає змогу об'єктивно оцінити економічну доцільність адаптаційних стратегій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища — це багаторівнева система інструментів, методів та управлінських рішень, яка включає оцінку чинників зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, конкурентних позицій та фінансово-економічного стану, що в сукупності забезпечують гнучкість підприємства, здатність до розвитку та зміцнення його ринкових позицій. Інтеграція якісних і кількісних методів аналізу, стратегічного й оперативного управління формує цілісну основу для забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства в умовах постійних ринкових перетворень.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Історія Яготинського маслозаводу розпочалася у червні 1956 року з заснування підприємства в місті Яготин, Київській області України, по переробці молока та вершків. Державна реєстрація Публічного акціонерного товариства відбулася 25 березня 1996 року. На сьогодні, статутний капітал складає 3 796 716 грн, а середня кількість працівників понад 900 осіб. Також відзначається, що держава не володіє акціями товариства.

«Яготинський маслозавод» з 2006 року є частиною групи компаній «Молочний Альянс» (рис. 2.1), яка має централізовану структуру управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами з головним офісом у м. Київ.



Рис. 2.1. Логотип групи компаній «Молочний Альянс».

Джерело: [19].

Після приєднання до Молочного Альянсу, «Яготинський маслозавод» пройшов значну реконструкцію та технічне переоснащення. У наступні роки на заводі було введено нові виробничі потужності для виготовлення сухого знежиреного молока, сучасний масло-цех та сирний цех з унікальним

обладнанням. Розширюючи потужності та обсяги виробництва, підприємство розширило сировинну зону на Київську, Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку та Хмельницьку області.

На сьогодні група компаній включає підприємства, які займаються виробництвом сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також обробкою молока та молочної продукції: Яготинський маслозавод (м. Яготин), Золотоніський маслоробний комбінат (м. Золотоноша), Пирятинський сирзавод (м. Пирятин), Баштанський сирзавод (м. Баштанка).

У 2012 році група компаній «Молочний Альянс» (далі ГК) вивела на ринок торговельну марку дитячого молочного харчування «Яготинське для дітей», побудувавши для цього спеціалізований завод в екологічно чистій зоні Київської області – смт. Згурівка.

Бренди за якими виготовляється та реалізовується продукція «Молочного Альянсу» відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Бренди групи компаній «Молочний Альянс».
Джерело: [19].

У 2017 році організаційно-правова форма підприємства змінилась, і Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Яготинський маслозавод» перетворився у Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», скорочено – ТДВ «Яготинський маслозавод» (далі Завод, Підприємство, Товариство).

Незважаючи на вже здійснені трансформації ГК продовжує активно шукати інноваційні рішення, впроваджувати нові технології та покращувати бізнес-процеси, зосереджуючись на турботі про здоров'я споживачів, виробництві натуральної та високоякісної продукції, оновленні технологічних процесів та соціальній відповідальності. Адже незмінною місією Товариства є

задоволення смакових, харчових, естетичних потреб споживачів якісних молочних продуктів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Яготинський маслозавод» представляє більше ніж 35 різновидів молочної продукції, яка виробляється під торговою маркою «Яготинське» (рис. 2.3), серед яких: масло, молоко, сметана, кефір, ряжанка, кисломолочні сири, йогурти, питна закваска (з або без наповнювачів), а також «Геролакт», «Какао на молоці», «Закваска PRO», «Турецький йогурт» та «Айран».



Рис. 2.3. Товари під ТМ «Яготинське».

Джерело: [19].

Завод «Яготинський маслозавод» славиться своїм вершковим маслом, яке протягом майже 60 років існування здобуло безліч нагород, високу репутацію та шану серед українців. Також підприємство виробляє унікальний кисломолочний продукт — закваску «Яготинська», яка містить спеціально підібрані корисні молочнокислі бактерії, надаючи продукту ніжний смак та виняткові корисні властивості для організму.

Яготинський маслозавод став першопроходцем у випуску готових до вживання заквасок, створивши нову категорію товарів на українському молочному ринку. Це підтверджується стрімким зростанням обсягів виробництва та реалізації цих продуктів на підприємстві, які зросли від 300 до 30 000 літрів на добу протягом десяти років існування заквасок.

Запровадження нового обладнання на Заводі дало можливість розширення асортименту продукції, запустивши виробництво сиру «Домашній», термостатної продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакту і Какао. Встановлене обладнання у цеху кисломолочної продукції було модернізоване, включаючи 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, дві установки для пастеризації та охолодження, фасувальні автомати та ємності для ферментації. Це нове обладнання, яке працює в автоматичному та напівавтоматичному режимах, забезпечує виробництво йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

З метою підвищення якості продукції Завод використовує сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, що гарантує безпеку і якість продукту. Діяльність підприємства та номенклатура продукції повністю відповідає вимогам чинного українського законодавства, щодо якості та безпеки харчових продуктів, а всі технологічні процеси сертифіковані (НАССР та ДСТУ ISO: 9001:2015, 22000:2018, 22000:2005, 9001:2009). Результатом такої діяльності, з дотриманням основного принципу натуральності продуктів, є визнання підприємства на загальнодержавному рівні та здобуття продукції численних нагород та дипломів. Так, наприклад, починаючи з 2015 року ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно отримує Сертифікат «Халаль» на свою продукцію.

Крім переробки та виробництва молочної продукції, Товариство також займається оптовою та роздрібною торгівлею яйцями, харчовими оліями та жирами, а також роздрібною торгівлею пальним та подібними продуктами. Поставляється вся продукція, при цьому, по всій території України через офіційних дилерів та роздрібних торговців у регіонах (рис. 2.4) і доступна в великих торгових мережах «АТБ-маркет», «Сільпо», «Новус», «Велика кишеня», «Метро», «Еко-Маркет», «Варус» та інші.

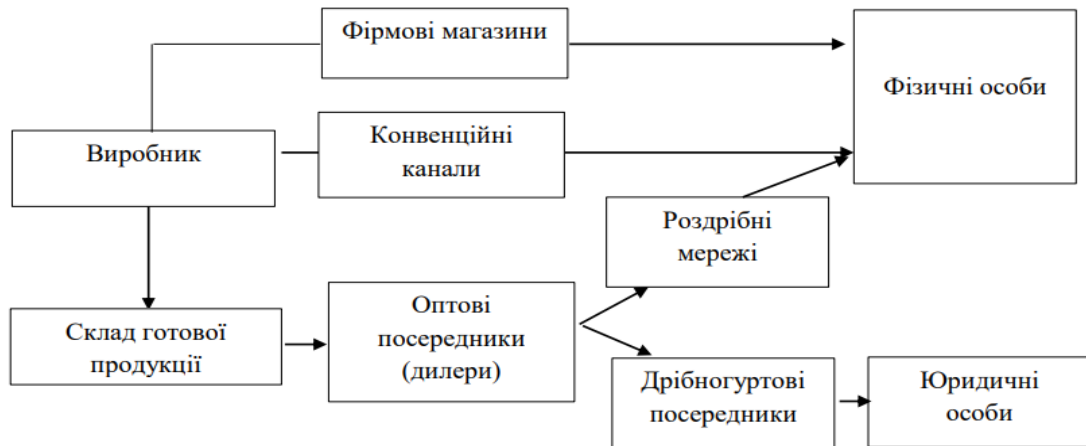


Рис. 2.4. Схема розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором.

Ефективне правління Підприємством досягається завдяки організаційній структурі управління, що має лінійно-функціональну модель (див. Додаток А). Згідно зі статутом, управління підприємством здійснюється через загальні збори учасників, що визначають стратегічні питання, наглядова рада контролює виконавчий орган, а дирекція забезпечує поточну діяльність підприємства. [72]

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства

Аналіз ефективності господарської діяльності є ключовим етапом дослідження підприємства, оскільки дозволяє визначити його стан на момент аналізу, оцінити динаміку показників, встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінами та визначити тенденції розвитку.

Важливість такого аналізу полягає в оцінці продуктивності ресурсів підприємства (матеріальних, технічних, трудових) задля виявлення сильних та слабких сторін економічної діяльності та оптимізації процесів підвищення ефективності діяльності. Результати такого аналізу слугують основою для прийняття управлінських рішень на стратегічному та тактичному рівнях, планування розвитку та залучення інвестицій. А регулярний аналіз сприяє

адаптації до змін ринку, підтриманню конкурентоспроможності, впровадженню нових технологій та підвищенню якості продукції.

Ефективність господарської діяльності напряму залежить від раціонального використання активів підприємства, які є критично важливими для забезпечення стабільності та результативності діяльності.

Вартість всіх активів ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець 2024 року становила 2 327 млн. грн що на 7,5% більше ніж в 2023 році, та на понад 14% більше ніж в 2021 році. Однак таке збільшення не завжди свідчить про позитивні зміни, адже може бути наслідком неефективних інновацій. Тому необхідно аналізувати за рахунок чого актив зросли, як використовуються та чи приносять прибуток. В табл. 2.1 представлено складові активів ТДВ «Яготинський маслозавод» та зміну їх вартості протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.1

Складові активів ТДВ «Яготинський маслозавод»

за 2022-2024 роки, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення (+/-)		Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/ /2022	2024/ /2023	2023/ /2022	2024/ /2023
Нематеріальні активи	1 528	1 295	1 137	-233	-158	-15,25	-12,20
Основні засоби	390 541	415 608	568 761	25 067	153 153	6,42	36,85
Інші необоротні активи	32 020	30 570	20 413	-1 450	-10 157	-4,53	-33,23
Необоротні активи - всього	424 089	447 473	590 637	23 384	143 164	5,51	31,99
Запаси	165 465	192 592	253 031	27 127	60 439	16,39	31,38
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	592 908	623 833	672 218	30 925	48 385	5,22	7,76
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 977	206	326	-2 771	120	-93,08	58,25
Гроші та їх еквіваленти	7 818	41 043	28 237	33 225	-12 806	424,98	-31,20
Інші оборотні активи	4 470	2 165	1 245	-2 305	-920	-51,57	-42,49
Оборотні активи - всього	1 604 930	1 717 107	1 737 059	112 177	19 952	6,99	1,16
АКТИВИ	2 029 019	2 164 580	2 327 696	135 561	163 116	6,68	7,54

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Нематеріальні активи Товариства поступово зменшувались з 2022 року по 2024 рік. Основні засоби при цьому навпаки, поступово збільшувались спочатку на 6,42% і потім ще на 36,85%. Такі зміни можливі в наслідок зменшення витрат на розвиток нових технологій чи інтелектуальну власність та інвестиції в модернізацію виробничих потужностей, що підтверджують зміни в структурі складових основних засобів (рис. 2.5) та нематеріальних активів (рис. 2.6).

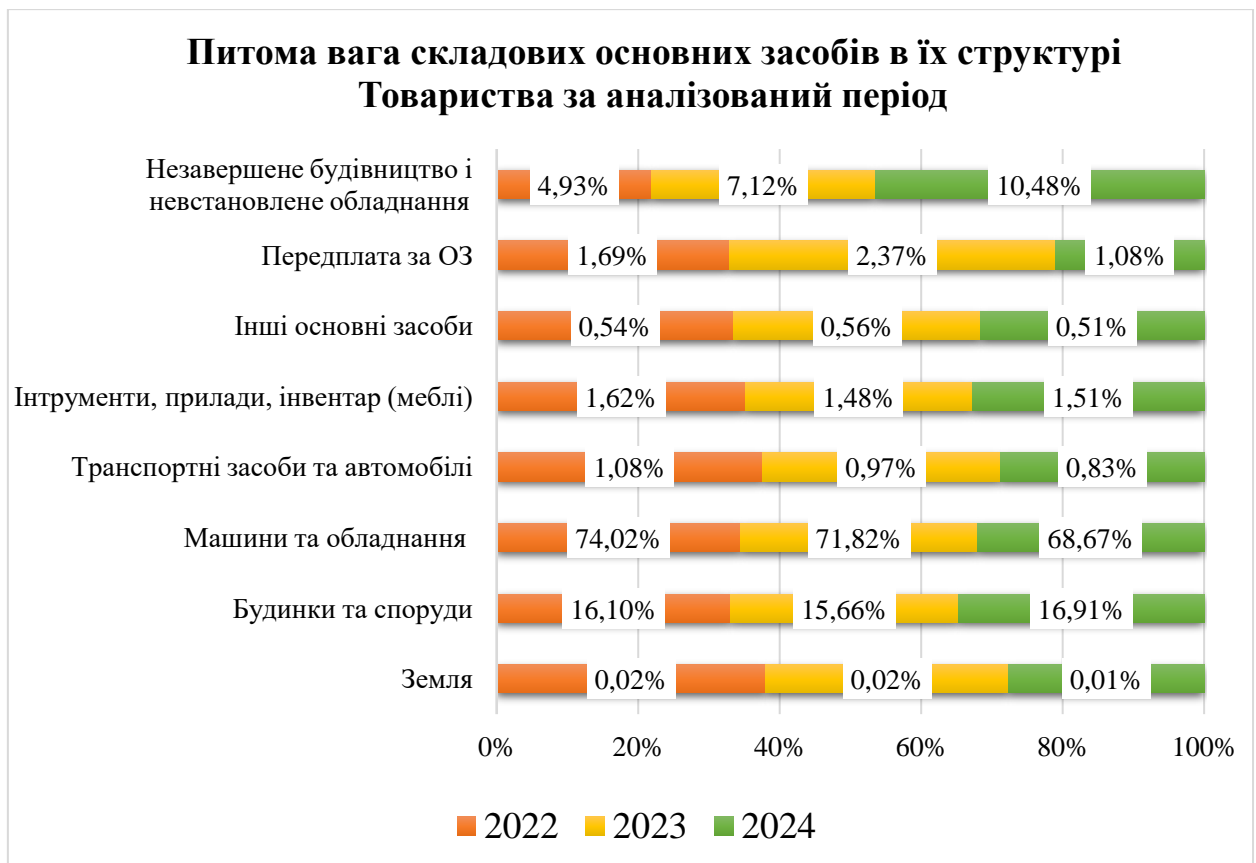


Рис. 2.5. Зміна питомої ваги складових основних засобів Товариства в їх структурі за 2022-2024 роки.

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають машини та обладнання, що хоч і зменшилась з 74% до 68,7%, проте збільшили вартість з 600 945 тис. грн у 2022 році до 645 650 тис. грн у 2023 році та до 767 283 тис. грн. у 2024 році. У 2024 році Товариство інвестувало в основні засоби, про що свідчить збільшення вартості незавершеного будівництва і невстановленого обладнання з 64 001 тис. грн у 2023 році до 117 063 тис. грн.

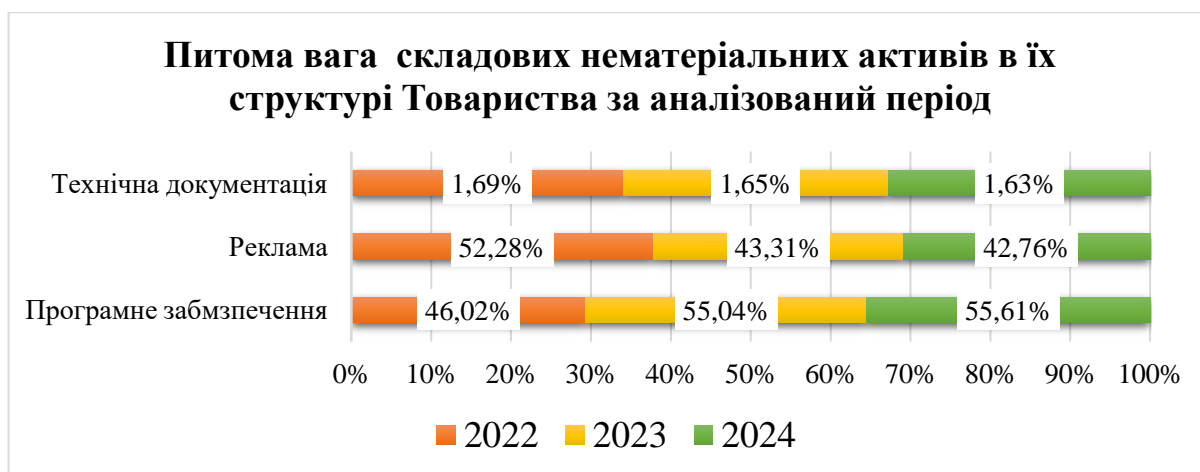


Рис. 2.6. Структура складових нематеріальних активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Найбільшу частку в питомій вазі нематеріальних активів Товариства займає реклама та програмне забезпечення. Хоч підприємство також володіє торговим знаком і має незавершені капітальні інвестиції, інформація про їх вартість не розкривається.

Загалом вартість необоротних активів підприємства зросла на майже 38%. У той час, як оборотні активи на 8%, загалом через збільшення обсягу виробництва (запаси) та дебіторської заборгованості (рис. 2.7).

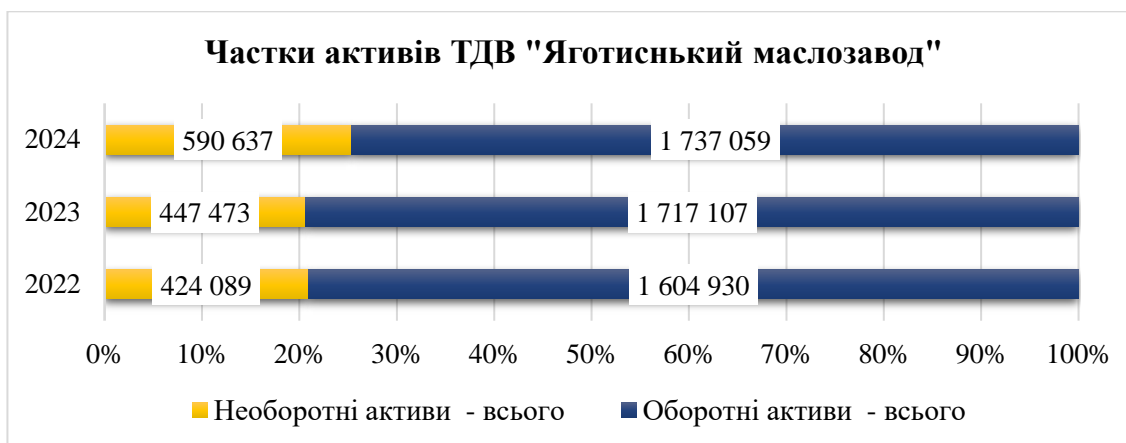


Рис. 2.7. Частки оборотних та необоротних активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.1.

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів підприємства за аналізовані 2022-2024 роки мала дебіторська заборгованість за розрахунками, переважно внутрішніми. Даний показник поступово зменшується, однак високий рівень може нести ризик непогашення, що погіршує ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів у 2023 році з 7 818 тис. грн на початку року, до 41 043 тис. грн на кінець року можливе через накопичення резервів чи зовнішнє фінансування (інвестиції).

Аналіз технічних ресурсів підприємства перш за все полягає в дослідженні основних засобів, що забезпечують виробничі процеси. В табл. 2.2 представлено показники руху основних засобів, а в табл. 2.3 ефективності їх використання.

Первісна вартість основних засобів підприємства поступово зростала в 2023 та 2024 роках, особливо у 2024 році з значним вибуттям.

Таблиця 2.2

Рух основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Первинна вартість на початок року, тис. грн	773 761	811 917	898 932	38 156	87 015
Надійшло у звітному році, тис. грн	41 379	146 506	414 353	105 127	267 847
Вибуло в звітному році, тис. грн	396	59 491	195 947	59 095	136 456
Первинна вартість на кінець року, тис. грн	811 917	898 932	1 117 338	87 015	218 406
Коефіцієнт введення	0,0510	0,1630	0,3708	0,1120	0,2079
Коефіцієнт вибуття	0,0005	0,0662	0,1754	0,0657	0,1092
Коефіцієнт приросту	0,0505	0,0968	0,1955	0,0463	0,0987

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Коефіцієнт введення, що визначає частку основних засобів, що надійшли на підприємство, коефіцієнт вибуття – частка що вибула, та

коефіцієнт приросту – чистий приріст активів, наочно показують інтенсивність оновлення основних засобів, що особливо високий в 2024 році.

Дані зміни (рис. 2.8) підтверджують можливість інвестицій Товариства в придбання або модернізацію обладнання та/чи майна.

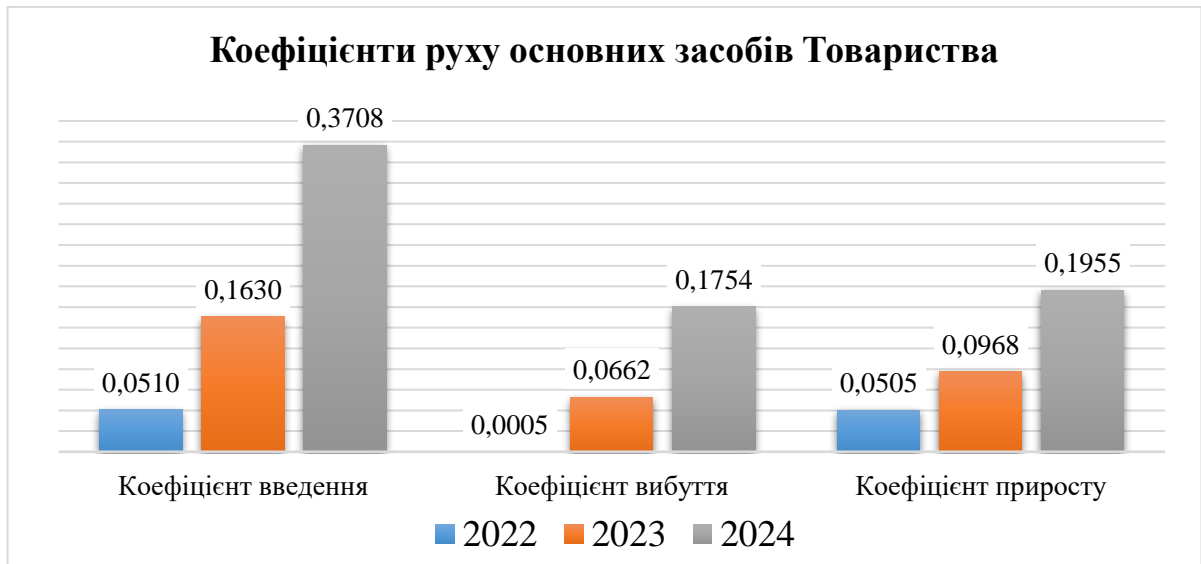


Рис. 2.8. Зміна коефіцієнтів руху основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.2.

Коефіцієнт зносу основних засобів визначає ступінь їх фізичного та морального зношення. Оптимальною тенденцією зміни даного показника в часі є його зменшення, що свідчить про оновлення та спостерігається в 2024 році (табл. 2.3). Чим вищий обернений показник (коефіцієнт придатності) тим кращий технічний стан основних засобів і, відповідно, менша потреба у їх оновленні.

Віддача основних засобів, що характеризує обсяг реалізованої продукції на одну гривню їх вартості, у 2023 році зросла на 30,27%, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів, однак у 2024 році спостерігається незначне зниження на 4,98%, ймовірно пов'язане з оновленням обладнання та тимчасовим зменшенням обсягів виробництва. Зміна значень показника місткості, який є оберненим до показника віддачі, відображає аналогічну тенденцію в ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.3

**Ефективність використання основних засобів ТДВ «Яготинський
маслозавод» в 2022-2024 роках**

Показники	Роки			Відхилення (+/-)		Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/ /2022	2024/ /2023	2023/ /2022	2024/ /2023
Коефіцієнт зносу	0,52	0,54	0,49	0,02	-0,05	3,60	-8,69
Коефіцієнт придатності	0,48	0,46	0,51	0,98	1,05	-2,60	9,69
Віддача основних засобів, грн	9,25	12,05	11,45	2,80	-0,60	30,27	-4,98
Місткість основних засобів, грн.	0,11	0,08	0,09	-0,03	0,00	-23,24	5,24
Рентабельність основних засобів, %	38,53	63,3	19,42	24,77	-43,89	64,28	-69,33
Озброєність основними засобами, грн.	448,77	437,65	530,37	-11,12	92,72	-2,48	21,19

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Рентабельність основних засобів у 2023 році досягла високого рівня — 63,3%, проте у 2024 році різко знизилася до 19,42% (на 69,33%). Така динаміка може бути зумовлена збільшенням амортизаційних витрат або зниженням прибутковості підприємства через інвестиції в оновлення основних фондів.

Озброєність основними засобами, що характеризує забезпеченість працівників основними засобами, у 2024 році зросла на 21,19%, що свідчить про покращення технічного забезпечення праці. Про це також свідчить відносно стабільна чисельність персоналу, яка коливається в межах 900-930 осіб (рис. 2.9).

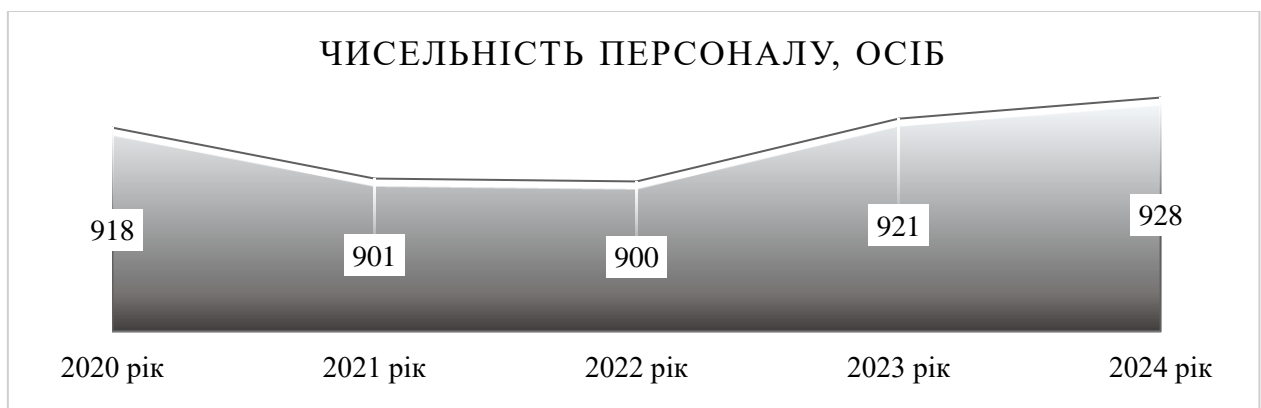


Рис. 2.9. Чисельність персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець звітного періоду за 2020-2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

На кінець 2024 року Товариство не мало основних засобів, що тимчасово не використовуються, а також отриманих в фінансову оренду.

Ефективність використання оборотних активів характеризується темпами їх обертання та визначається за допомогою коефіцієнта оборотності, що показує кількість оборотів за рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання оборотних активів ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів	2,72	2,92	3,26	0,20	0,34
Тривалість обороту оборотних активів, днів	132,35	123,11	110,33	-9,24	-12,78

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Отже, у 2022 році оборотні активи підприємства здійснили 2,72 оберти, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 3,26. Відповідно, тривалість одного повного обороту скоротилася з 132,35 до 110 днів, що свідчить про підвищення ефективності управління оборотними коштами, зокрема оптимізацію процесів формування запасів, прискорення обігу грошових коштів, а також удосконалення виробничо-збутової діяльності підприємства.

Загальна тенденція діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в покращенні управління як основними, так і оборотними активами протягом 2022, 2023 та 2024 років, що є беззаперечно позитивною динамікою ефективності господарської діяльності.

2.3. Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства

Дослідження фінансових результатів діяльності підприємства є не менш важливим етапом оцінки фінансово-господарського стану підприємства.

Такий аналіз дає змогу виявити ефективність використання ресурсів, визначити чинники формування прибутку, а також оцінити резерви підвищення економічної результативності та конкурентоспроможності на ринку. Визначення структури та динаміки витрат дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення стратегій, оптимізації собівартості продукції, зниження зайвих витрат.

Фінансові результати підприємства безпосередньо залежать від обсягу та структури його доходів, оскільки саме доходи є основою для покриття витрат і отримання прибутку. В табл. 2.3. представлено склад доходів, аналіз яких дозволить зробити подальші обґрунтовані висновки щодо прибутковості діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Аналіз доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки (табл. 2.5) демонструє загальну позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 3 736 091 тис. грн у 2022 році до 5 635 593 тис. грн у 2024 році. Що свідчить про суттєве зростання продажів, що може бути результатом підвищення попиту на продукцію, розширення ринків збуту або покращення маркетингових стратегій. Збільшення чистого доходу на 30% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 16% у 2024 році порівняно з 2023 роком підтверджує стійкий ріст основного джерела доходів підприємства.

Таблиця 2.5

Склад доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення (+/-)		Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/ /2022	2024/ /2023	2023/ /2022	2024/ /2023
Чистий дохід від реалізації продукції	3 736 091	4 857 266	5 635 593	1 121 175	778 327	30,01	16,02
Інші операційні доходи	47 017	19 109	105 715	-27908	86 606	-59,36	453,22
Інші фінансові доходи	1 745	1 836	8 971	91	7135	5,21	388,62
Інші доходи	882	1390	1381	508	-9	57,60	-0,65
Доходи - всього	3 785 735	4 879 601	5 751 660	1 093 866	872 059	28,89	17,87

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Інші операційні доходи також зазнали значних змін. У 2023 році більше ніж вдвічі, на 59,36% порівняно з 2022 роком, становивши 19 109 тис. грн. Проте у 2024 році цей показник різко збільшився до 105 715 тис. грн. Така динаміка може вказувати на нестабільність у цій категорії доходів, що потребує детальнішого аналізу причин такого коливання та розробки відповідних стратегій для стабілізації. Інші фінансові доходи протягом аналізованого періоду мають схожу динаміку у 2024 році зі збільшенням у понад 388%. В абсолютних цифрах ці доходи становили 1 745 тис. грн у 2022 році, 1 836 тис. грн у 2023 році та 8 971 тис. грн в 2024 році. Незважаючи на невеликий обсяг, стабільність цих доходів свідчить про надійність інвестиційних або фінансових джерел підприємства, а різке збільшення може бути пов'язане, зокрема, з отриманням погашених боргів або одноразових фінансових надходжень.

Інші доходи, навпаки, показують незначні коливання. Спочатку зросли майже на 58% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а потім знизились менше ніж на 1%. Така різка зміна може вказувати на одноразові або нерегулярні джерела доходів, які не суттєво впливають на загальний фінансовий результат.

Загалом доходи Товариства демонструють стабільний приріст протягом трьох років, збільшуючись з 3 785 735 тис. грн у 2022 році до 5 751 660 тис. грн у 2024 році. Такий позитивний тренд є добрим показником ефективності управління та сприятливою основою для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз складу витрат (табл. 2.6) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки відображає зростання витрат по різних статтях.

Загальні поточні витрати підприємства збільшились з 3 607 894 тис. грн у 2022 році до 5 634 272 тис. грн у 2024 році, що відображає загальне збільшення витрат, необхідних для забезпечення операційної діяльності підприємства.

Найбільшу питому частку у складі поточних витрат займає собівартість реалізованої продукції, яка зросла з 3 090 847 тис. грн у 2022 році до 4 872 373 тис. грн у 2024 році. Це збільшення на 28,74% у 2023 році та на 22,44% у 2024 році

свідчить про зростання виробничих витрат, що може бути наслідком підвищення цін на сировину, енергоносії або інших компонентів виробництва. Разом з цим, витрати на збут також зросли (на 24% у 2023 році та на 21% у 2024 році, досягнувши 443 442 тис. грн). Таке зростання свідчить про збільшення маркетингових та логістичних витрат, що, ймовірно, пов'язано з розширенням ринків збуту чи налагодженням логістичних шляхів.

Таблиця 2.6

Структура витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення (+/-)		Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/ /2022	2024/ /2023	2023/ /2022	2024/ /2023
Собівартість реалізованої продукції	3 090 847	3 979 309	4 872 373	888 462	893 064	28,74	22,44
Адміністративні витрати	37 602	44 464	55 406	6 862	10 942	18,25	24,61
Витрати на збут	296 742	367 149	443 442	70 407	76 293	23,73	20,78
Інші операційні витрати	65 926	41 416	132 314	-24 510	90 898	-37,18	219,48
Фінансові витрати	116 777	138 408	130 658	21 631	-7 750	18,52	-5,60
Інші витрати	0	0	79	0	79	0,00	x
Поточні витрати – разом	3 607 894	4 570 746	5 634 272	962 852	1 063 526	26,69	23,27
Матеріальні витрати	2 634 094	3 246 084	4 087 026	611 990	840 942	23,23	25,91
Витрати на оплату праці	195 918	249 790	298 653	53 872	48 863	27,50	19,56
Амортизаційні відрахування	47 339	52 222	62 271	4 883	10 049	10,31	19,24
Відрахування на соціальні заходи	75 141	73 423	80 115	-1 718	6 692	-2,29	9,11
Інші операційні витрати	200 416	288 693	377 376	88 277	88 683	44,05	30,72
Операційні витрати - разом	3 152 908	3 910 212	4 905 441	757 304	995 229	24,02	25,45

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Збільшення цих витрат, та висновки зроблені при аналізі ефективності використання основних засобів пов'язані зі збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції, а рис 2.10. підтверджує дані висловлення.

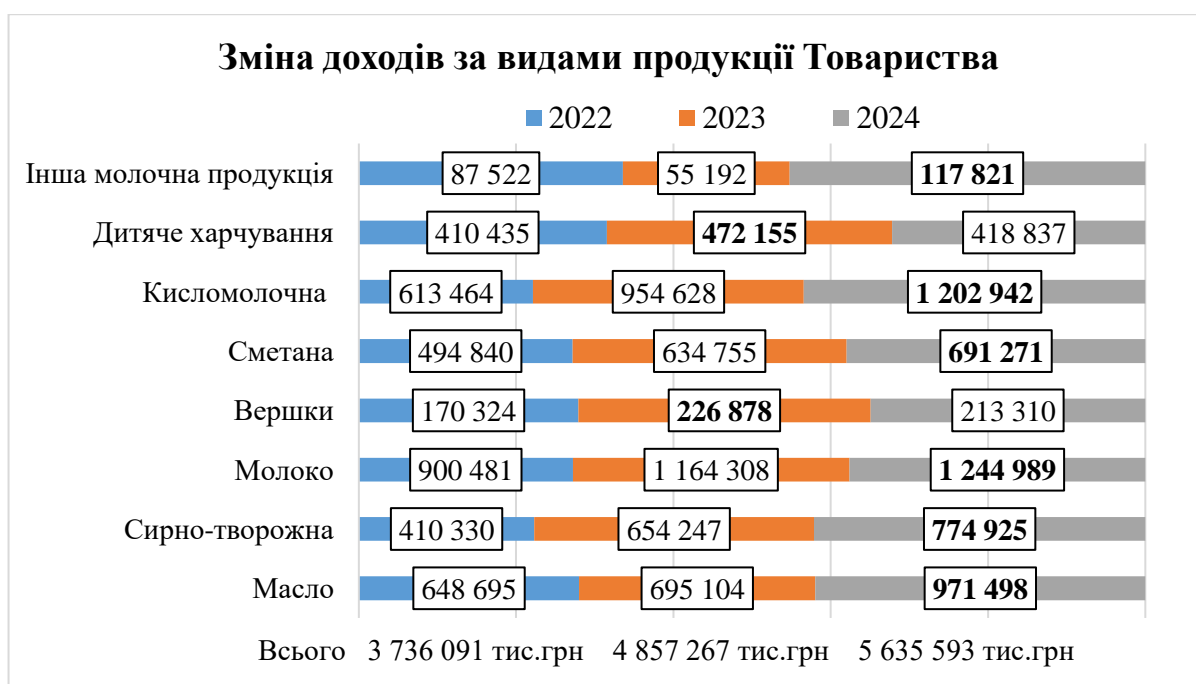


Рис. 2.10. Доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» по видам продукції.

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

На рис. 2.10. жирним виділено найбільші обсяги реалізації кожного виду продукції, тобто в 2024 році ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшили обсяг кисломолочної, сметанкової, молочної, сирно-творожної, масляної та іншої молочної продукції скоротивши обсяги вершків та дитячого харчування.

Адміністративні витрати також демонструють стабільне зростання, збільшуючись на 18% у 2023 році та на 25% у 2024 році, що вказує на підвищення витрат, пов'язаних з управлінням підприємством, які включають зарплати адміністративного персоналу, офісні потреби та інші управлінські витрати.

Фінансові витрати мають невеликі коливання, хоча збільшились в порівнянні з 2022 роком, що може свідчити про зростання боргового навантаження або підвищення вартості обслуговування боргів.

Операційні витрати, що безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства, тобто виробництвом продукції, в цілому зросли на 24% у 2023 році та на 25% у 2024 році, що підкреслює загальне підвищення витрат, та потребу в уважному управлінні для збереження рентабельності підприємства.

Серед них матеріальні витрати, як найбільша складова операційних витрат, зросли на 23% у 2023 році та на 26% у 2024 році, досягнувши 840 942 тис. грн.

Витрати на оплату праці значно зросли, збільшуючись на понад 20% щорічно. Що може бути результатом підвищення зарплат, збільшення кількості працівників або додаткових виплат. Відрахування на соціальні заходи знизились на 2% у 2023 році та зросли на 9% у 2024 році, що може свідчити про збільшення соціальних витрат або зміну політики соціального забезпечення на підприємстві.

Амортизаційні відрахування також збільшились, зростаючи на 10% у 2023 році та на 19% у 2024 році, що вказує на інвестиції у довгострокові активи та оновлення обладнання.

Витрати пов'язані з іншою операційною діяльністю збільшувались, що може бути пов'язане з одноразовими або непередбачуваними витратами, що виникають у діяльності підприємства або додатковими витратами на підтримку операційної діяльності, такими як витрати на ремонт, послуги сторонніх організацій та інші витрати.

На основі отриманої інформації побудуємо таблицю 2.7 з показниками фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.7

Фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)		Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Валовий прибуток	645 244	877 957	763 220	232 713	-114 737	36,07	-13,07
Прибуток від операційної діяльності	291 991	444 037	237 773	152 046	-206 264	52,07	-46,45
Прибуток до оподаткування	177 841	308 855	117 388	131 014	-191 467	73,67	-61,99
Чистий прибуток	155 639	255 160	95 563	99 521	-159 597	63,94	-62,55

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Валовий прибуток зріс з 645 244 тис. грн у 2022 році до 877 957 тис. грн у 2023 році, та зменшився до 763 220 тис. грн. Зростання відображає ефективне

управління собівартістю та підвищення доходів від реалізації продукції, що позитивно вплинуло на фінансовий результат.

Прибуток від операційної діяльності зріс з 291 991 тис. грн у 2022 році до 444 037 тис. грн у 2024 році. Це збільшення підкреслює суттєве покращення операційної ефективності підприємства. Така динаміка свідчить про значне зростання доходів від основної діяльності, що перевищує збільшення операційних витрат. Проте у 2024 році показник зменшився на 46% та становив 237 773 тис. грн, що свідчить про погіршення ефективності через збільшення витрат.

Як наслідок прибуток до оподаткування та після (чистий фінансовий результат) зазнали суттєвих змін збільшуючись в 2023 році та в тричі зменшуючись у 2024 році. Зростання відображає позитивні зміни у фінансовому стані підприємства, збільшення ефективності управління та дає можливість посилення конкурентних переваг, тоді як зменшення свідчить про певні проблеми, що можуть потребувати додаткового контролю.

Отже, аналіз прибутковості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки (рис. 2.11) показує неоднозначні зміни, що свідчать про сумнівну успішність фінансових та управлінських рішень підприємства

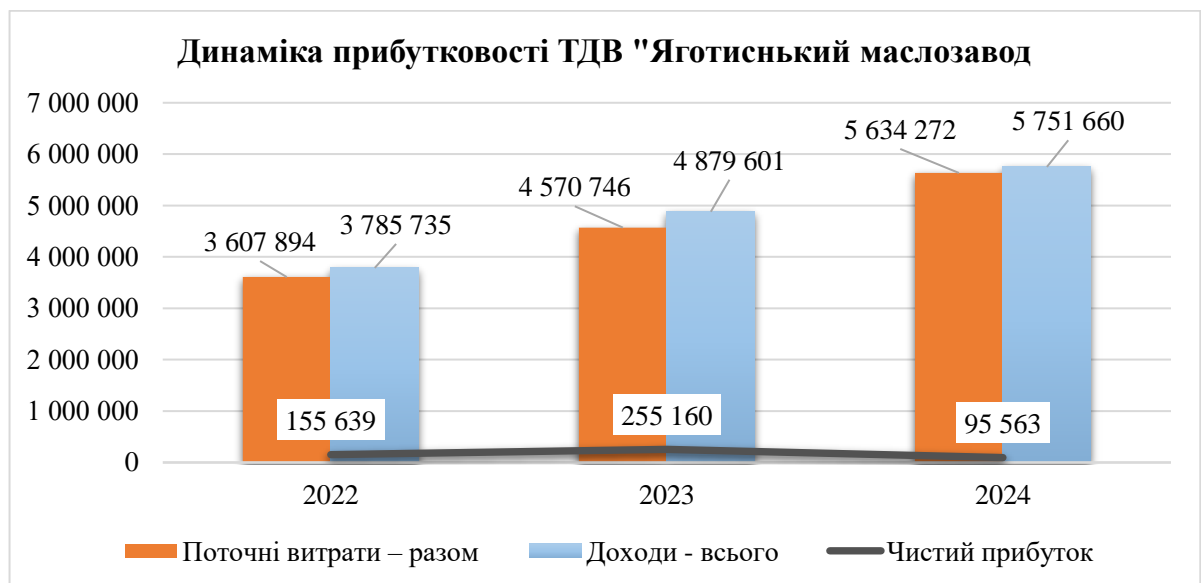


Рис. 2.11. Динаміка доходів, витрат та прибутків ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.5, 2.6 та 2.7.

З одного боку включає ефективне управління собівартістю, зростання операційного прибутку та отримання хоч не стабільного але прибутку, що загалом сприяє зміцненню фінансового стану підприємства та його конкурентоспроможності на ринку у 2023 році. А з іншого боку значне зниження прибутків в 2024 році.

Такі зміни в фінансових результатах ТДВ «Яготинський маслозавод», також можуть бути спричинені військовим вторгненням Російської Федерації, яке значно впливає на ринок сировини та кадрове забезпечення.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про те, що підприємство є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, що стабільно розвивається та демонструє високий рівень технологічної модернізації й організаційної ефективності. Історичний розвиток компанії, починаючи з 1956 року і особливо після входження до ГК «Молочний Альянс», супроводжувався масштабною реконструкцією, впровадженням сучасних виробничих потужностей, розширенням асортименту та сировинної бази. Завдяки інвестиціям у нове обладнання, сертифікацію технологічних процесів та орієнтації на якість і натуральність продукції підприємству вдалося зайняти стійкі позиції на національному ринку молочних продуктів.

Аналіз ефективності господарської діяльності підтверджує позитивну динаміку у використанні основних та оборотних активів. Зростання вартості необоротних активів, оновлення технічного обладнання та покращення його придатності свідчать про активну інвестиційну політику, спрямовану на посилення виробничих можливостей. Підприємство демонструє підвищення оборотності оборотних активів, скорочення тривалості одного обороту та зростання забезпечення основними засобами персоналу, що вказує на ефективніше використання ресурсів і вдосконалення виробничо-логістичних

процесів. Разом з тим підвищені обсяги дебіторської заборгованості несуть певні ризики для ліквідності, що потребує подальшого контролю.

Фінансові результати діяльності підприємства за 2022–2024 роки характеризуються загальним зростанням доходів, що відображає успішні маркетингові стратегії, розширення ринків збуту та збільшення обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації зростав щороку, однак фінансові результати демонструють нерівномірність: валовий та операційний прибуток збільшилися у 2023 році, але у 2024 році відбулося їх суттєве зменшення через значне зростання виробничих, адміністративних та збутових витрат, а також інвестиції у модернізацію основних фондів. Певна нестабільність у динаміці інших операційних та фінансових доходів також вказує на необхідність удосконалення фінансового планування та управління витратами. Частина негативних змін може бути зумовлена зовнішніми чинниками, зокрема впливом воєнного стану на ринок сировини, логістику та кадрове забезпечення.

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2024 роках демонструє поєднання високих темпів розвитку, модернізації та розширення виробництва з одночасним збільшенням витрат і коливаннями фінансових результатів. Незважаючи на виклики, підприємство зберігає конкурентні переваги завдяки стабільному зростанню доходів, орієнтації на якість продукції, ефективному використанню активів та активній інноваційній діяльності. Це створює міцну основу для подальшого зміцнення ринкових позицій та підвищення економічної стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Сучасний стан молочної галузі України характеризується суперечливими тенденціями: з одного боку, спостерігається збереження базових виробничих потужностей і поступове відновлення діяльності окремих підприємств, з іншого — триває скорочення сировинної бази та підвищення собівартості виробництва. Військові дії, ускладнена логістика, зниження платоспроможного попиту та посилення конкуренції з імпортною продукцією формують нестабільне зовнішнє середовище функціонування галузі. На рис. 3.1. представлено аналіз зовнішнього середовища молочної галузі в Україні.

Політичні чинники	<ul style="list-style-type: none"> •Воєнний стан та нестабільність •Втрата частини потужностей і логістичних шляхів •Ризики пов'язані з митною політикою •Державна підтримка аграрного сектору (кредити, компенсації) •Євроінтеграційні процеси (стандарти та вимоги ЄС)
Економічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> •Зростання собівартості виробництва •Зниження купівельної спроможності населення •Валютні коливання та інфляційний тиск •Потенціал експорту •Недостатність інвестицій (погіршення інвестиційного клімату)
Технологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> •Впровадження автоматизованих систем •Розвиток енергоефективних технологій •Технологічна відсталість виробників •Потенціал інновацій у біотехнологіях та переробці молока •Необхідній інвестицій у модернізацію обладнання
Соціальні чинники	<ul style="list-style-type: none"> •Скорочення сільського населення та трудова міграція •Зменшення фермерських господарств •Зростання попиту на якісну, натуральну та локальну продукцію •Формування культури свідомого споживання •Потреба в кваліфікованих кадрах

Рис. 3.1. PEST аналіз зовнішнього середовища впливу на підприємства молочної галузі.

Джерело: визначено автором.

Водночас наявні ознаки адаптації виробників до нових умов, адже обсяги перероблення молока, виробництва масла та сиру в Україні поступово зростають, завдяки технологічній модернізації, підвищенні продуктивності та пошуку альтернативних ринків збуту (табл. 3.1). А аналізований ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2022-2024 років займає більше 5% всього обсягу переробки молока в Україні.

Таблиця 3.1

Обсяги переробки молока в Україні найбільшими підприємствами-виробниками за 2022-2024 роки

Показники	Роки					
	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Обсяг перероблення молока, виробництво масла та сиру в Україні	66 657 802	100,00	78 738 499	100,00	95 076 507	100,00
ТДВ «Яготинський маслозавод»	3 355 286	5,03	4 075 415	5,18	4 816 484	5,07
ТОВ «МК «Галичина»	3 175 091	4,76	3 690 164	4,69	4 708 241	4,95
ТОВ «Люстдорф»	3 674 868	5,51	3 963 333	5,03	4 850 159	5,10
ПАТ «Юрія»	1 243 897	1,87	1 374 646	1,75	1 645 708	1,73

Джерело: [25, 76, 75, 61, 19, 5]

Велику частку ринку після ТДВ «Яготинський маслозавод», що становить 5,10% в 2024 році, серед аналізованих підприємства, займає ТОВ «ЛЮСТДОРФ», що реалізує свою продукцію під такими торговими марками «Селянське», «На здоров'я» та інші (рис. 3.2.)



Рис. 3.2. Торгові марки ТОВ «ЛЮСТДОРФ».

Джерело: [75].

Тоді як найменшу частку (менше 2%) займає ПАТ «Юрія», продукція якого реалізується під торговою маркою «Волошкове поле» (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Логотип та персонаж торгової марки «Волошкове поле».

Джерело: [61].

Серед аналізованих конкурентів на ринку молочної продукції та масла, найбільшу кількість різновидів запропонованих товарів має ТДВ «Яготинський маслозавод» - 163 позиції, який по обсягах реалізації продукції в 2024 році займає лідерське місце (рис. 3.4).

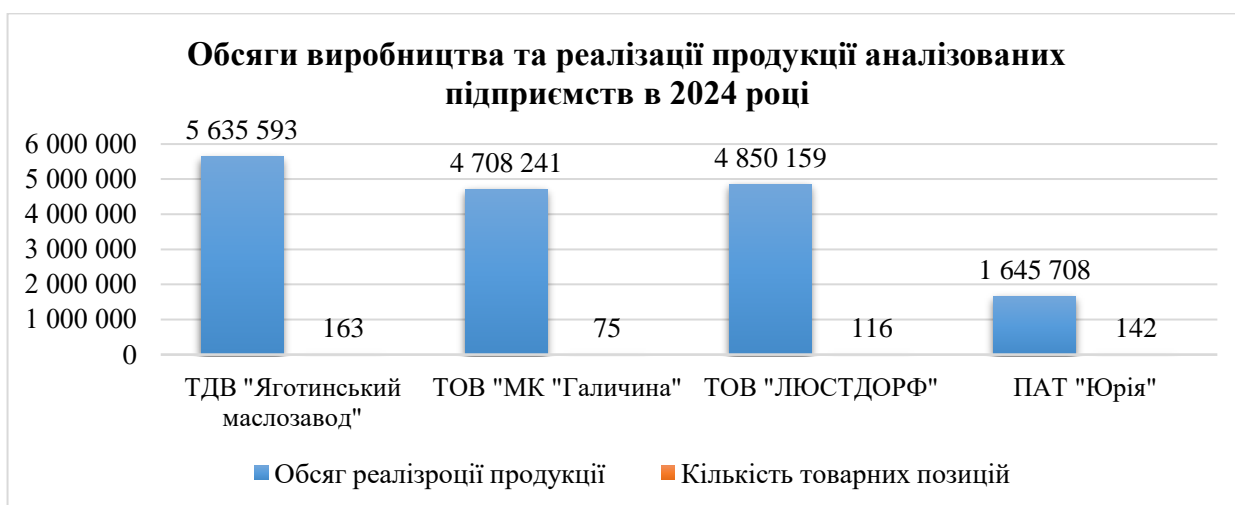


Рис. 3.4. Обсяги виробництва та реалізації продукції, а також кількість найменувань номенклатури товарів аналізованих підприємства в 2024 році.

Джерело: [25, 76, 75, 61, 19].

З метою з'ясування, якій продукції надає перевагу населення, було проведено соціологічне опитування з залученням понад 100 осіб. У даному

опитуванні згадувались найпопулярніші торгові марки представлених підприємств (рис. 3.5).

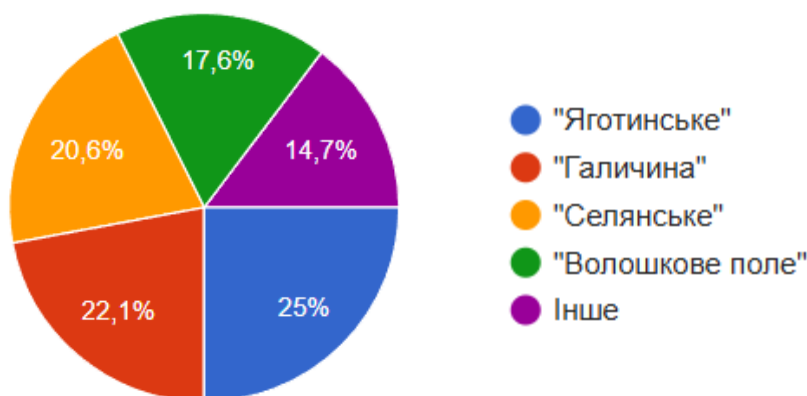


Рис. 3.5. Відсоткове відношення вибору ТМ в населення.

Джерело: [71].

Переважає кількість опитаних обирає ту чи іншу торгову марку відштовхуючись від складу та власних уподобань в смаку (рис. 3.6).

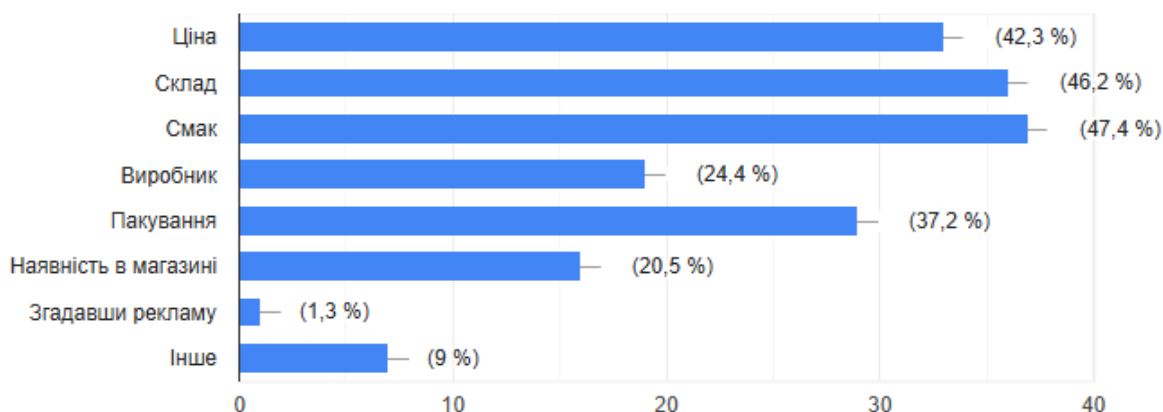


Рис. 3.6. Відсоткове відношення вибору ТМ в населення.

Джерело: [71].

Водночас те, що ціна опинилася на третьому місці, може свідчити про домінування економічних чинників у поведінці споживачів, зумовлених зниженням рівня доходів населення та загальною нестабільністю зовнішнього середовища. У нинішніх умовах споживачі, як правило, орієнтуються на оптимальне співвідношення ціни та базової якості, що є типовою реакцією ринку на економічну невизначеність і зростання вартості життя.

Як показують результати важливе значення також має пакування, що свідчить про зростання ролі візуальних та ергономічних характеристик товару у споживачів. Наслідком таких змін може бути як розвиток соціальних мереж та онлайн-торгівлі де зовнішній вигляд та зручність використання значною мірою впливають на рішення при покупці, так і проблеми з електропостачанням, що вимагають герметичного пакування.

Для визначення позиції ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку та виявити переваги та недоліки конкурентів було побудовано профіль об'єкта (рис. 3.7).

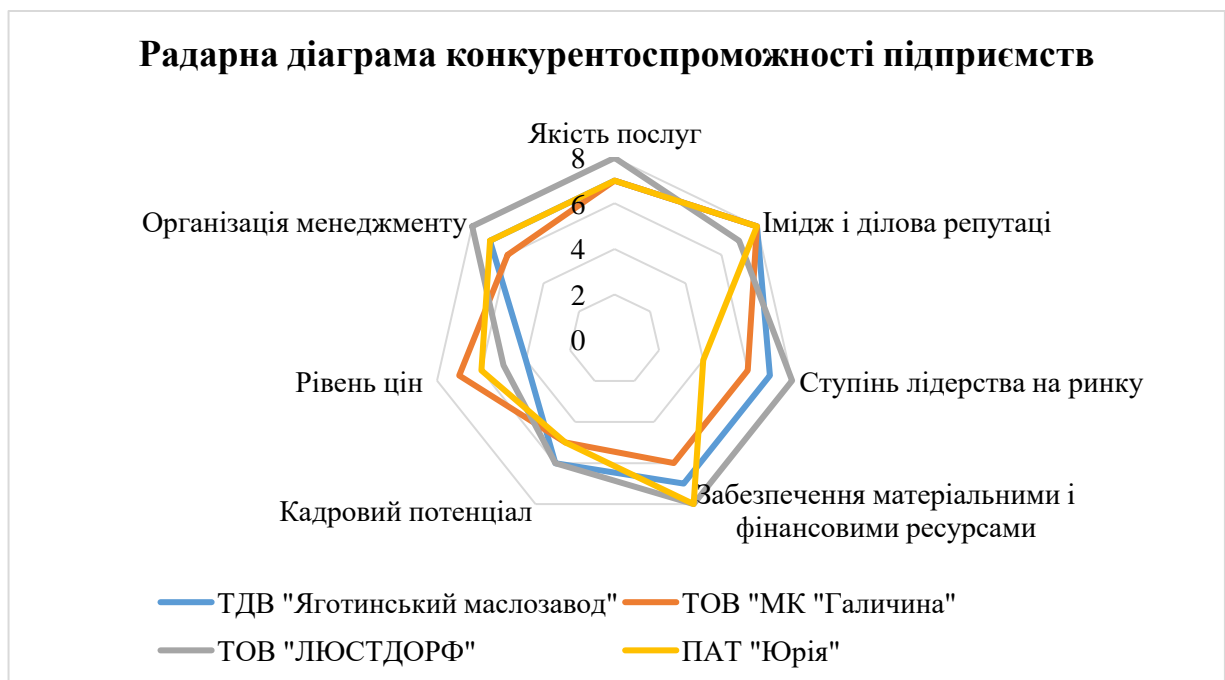


Рис. 3.7. Профіль конкурентоспроможності за бальною оцінкою.

Джерело: оцінено автором на основ наявної інформації з джерел [25, 76, 75, 61, 19, 71].

Профіль конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє збалансовану ринкову позицію. Підприємство має помітні переваги у сфері іміджу та ділової репутації, високій якості послуг та організації менеджменту, що дозволяє йому утримувати стабільне лідерство на ринку. Водночас середні показники кадрового потенціалу та забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами свідчать про наявність резервів для підвищення ефективності.

Що стосується цінової політики, Маслозавод пропонує відносно вигідні ціни (4 бали), поступаючись лише МК «Галичина», що робить продукцію більш привабливою для економічно чутливих споживачів.

Загалом підприємство зберігає сильні позиції на ринку, проте потребує вдосконалення кадрового потенціалу та оптимізації ресурсної бази для зміцнення конкурентоспроможності.

3.2. Аналіз впливу конкурентного середовища на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»

Зовнішнє середовище в Україні протягом останніх років формує суттєві обмеження та нові виклики для ТДВ «Яготинський маслозавод» та галузі загалом.

Втрата частини виробничих потужностей у різних регіонах України та тимчасова окупація окремих територій впливають на стабільності роботи фермерських господарств, що є головними постачальниками молочної сировини. Зниження обсягів виробництва молока створює ризики для Маслозаводу, змушуючи його конкурувати за якісну сировину з іншими переробниками та підвищувати закупівельні ціни. Тоді, як порушення логістичних маршрутів, зменшення доступності деяких ринків означає необхідність перегляду схем постачання сировини та шляхів збуту продукції, а також формування складських запасів для мінімізації ризиків перебоїв, що призводить до зростання транспортних витрат.

З іншого боку, трудова міграція спричиняє нестачу кваліфікованих працівників, особливо у сфері виробництва та контролю якості. Внаслідок чого підприємство змушене збільшувати витрати на підготовку та утримання кадрів (рис. 3.8).

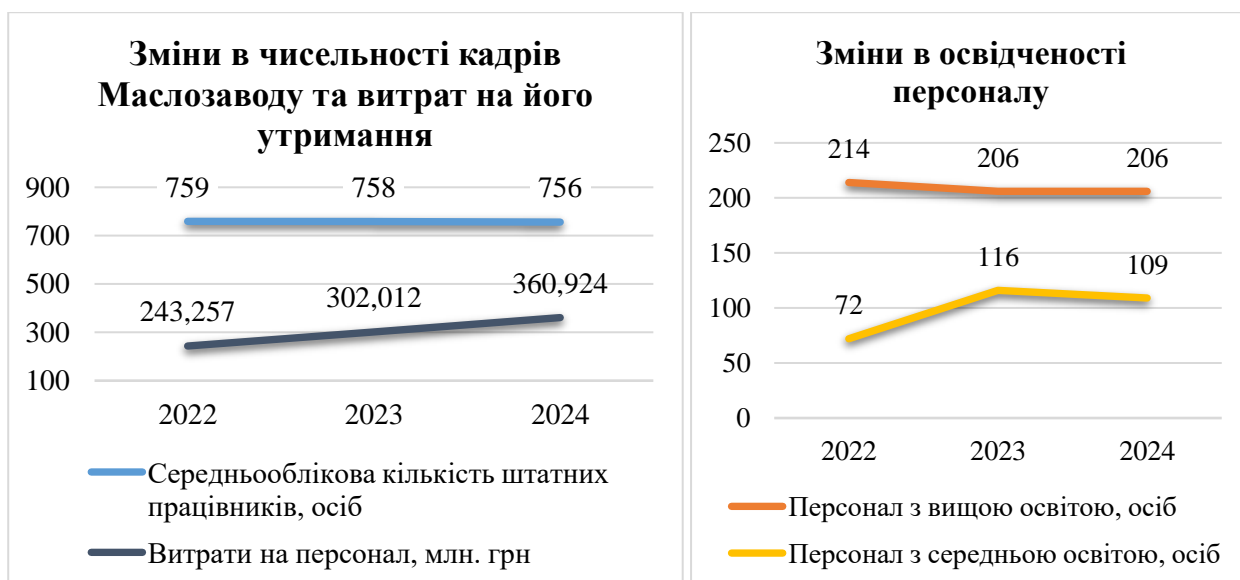


Рис. 3.8. Динаміка чисельності персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» та витрат на його утримання (заробітна плата та соціальне забезпечення) за 2020-2024 роки.

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Для Товариства технологічні інновації є необхідністю, адже підприємству доводиться конкурувати з великими національними та міжнародними компаніями, які активно модернізують виробничі процеси для підвищення якості продукції та стабільності її властивостей. Тому Товариство постійно оновлюють смаки та вдосконалюють рецептури, розробляють нові види продукції підлаштовуючись під вподобання споживачів. [19]

Зниження купівельної спроможності населення скорочує попит на продукцію середнього та преміального сегментів, які традиційно є ключовими для ТДВ «Яготинський маслозавод». Споживачі частіше орієнтуються на дешевші товари або продукцію маленьких підприємств, що змушує Маслозавод посилювати маркетингову діяльність та переглядати цінову стратегію. Натомість зростання попиту на натуральні продукти без рослинних жирів та з прозорою рецептурою зміцнюють позиції бренду «Яготинське», що давно асоціюється серед споживачів з якістю та довірою.

У сукупності ці чинники суттєво впливають на формування собівартості продукції та, як наслідок, на кінцеву ціну для споживачів та доходи Товариства (рис. 3.9).

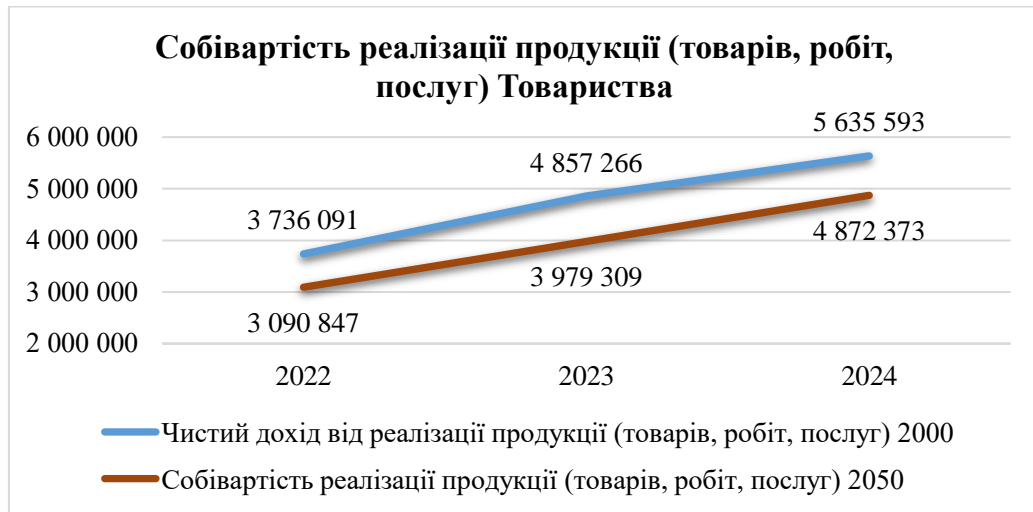


Рис. 3.9. Динаміка собівартості та доходів Товариства за 2020-2024 роки.

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Так загальне збільшення чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» з 2022 року по 2024 рік становило 51%, при збільшенні собівартості реалізації продукції на 58%. Такий дисбаланс свідчить про випереджувальне зростання витрат, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства та зумовлює зміну ключових показників його рентабельності (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Аналіз рентабельності Товариства за 2022-2024 роки, %

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чиста рентабельність	4,17	5,25	1,70	1,09	-3,56
Операційна рентабельність	7,82	9,14	4,22	1,33	-4,92
Валова рентабельність	17,27	18,08	13,54	0,80	-4,53
Рентабельність активів	8,76	14,27	5,04	5,50	-9,23
Рентабельність основних засобів	38,53	63,30	19,42	24,77	-43,89
Рентабельність оборотних активів	12,95	18,59	6,80	5,65	-11,80
Рентабельність вкладеного капіталу	31,19	37,76	23,19	6,57	-14,58

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Так, чиста рентабельність Маслозаводу знизилася з 4,17% у 2022 році до 1,70% у 2024 році, що свідчить про зменшення здатності підприємства генерувати чистий прибуток відносно обсягів реалізації. Від’ємну динаміку продемонструвала і валова рентабельність, що вказує на зростання витратного навантаження та погіршення маржинальності.

У 2023 році спостерігалось покращення показників рентабельності діяльності, що відображало більш ефективне використання ресурсів для формування прибутку. Аналогічну позитивну тенденцію демонстрували показники рентабельності основних засобів, оборотних активів та вкладеного капіталу. Проте вже у 2024 році ці показники зазнали істотного зниження, що свідчить про ослаблення фінансової результативності та зменшення ефективності управління ресурсами.

Оскільки рівень прибутковості підприємства значною мірою визначається ефективністю реалізації окремих видів продукції, постає необхідність детально дослідити структуру рентабельності за продуктовими групами (табл.3.3). Різниця у витратності, конкурентних цінах та ринковому попиті на окремі види продукції безпосередньо впливає на їхню прибутковість, а отже – і на загальний фінансовий результат підприємства.

Таблиця 3.3

Оцінка рентабельності за групами продуктів Товариства, 2022-2024 роки, %

Продукція	Роки			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Масло	16,81	11,13	11,58	-5,68	0,45
Сирно-творожна	24,26	18,53	12,45	-5,73	-6,08
Молоко	21,50	24,13	15,55	2,63	-8,58
Вершки	23,92	23,49	23,12	-0,43	-0,37
Сметана	14,08	21,75	12,82	7,67	-8,93
Кисломолочна	30,73	34,36	26,26	3,64	-8,10
Дитяче харчування	25,87	23,71	22,66	-2,16	-1,04
Інша молочна продукція	-10,30	-17,17	-23,99	-6,88	-6,82

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Особливо критичним є зниження рентабельності у категорії «Інша молочна продукція», яка залишається збитковою протягом усіх аналізованих

років. В дану категорію занесені: шейки, безлактозна лінійка, какао на молоці, десертні сирки, м'які сири тощо

Рентабельність масла, основного продукту, незважаючи на часткове відновлення, показник залишається значно нижчим, ніж у 2022 році, тоді як обсяг виробництва у 2024 році збільшився на 25%. Відбулось також зменшення обсягів виробництва по групі «Сметана» через зменшення замовлень мережі ТОВ «АТБ маркет» на 50%.

Водночас ТДВ «Яготинський маслозавод», як зазначалось, активно вводить в асортимент нові позиції актуальні на ринку з метою підвищення конкурентних переваг, серед яких в 2023-2024 роках: біфідойогурт 1,5%, йогурти зі злаками та екзотичними фруктами, безлактозне масло та сир, айран базилік 1,8% та айран традиційний 2%; ряжанка 3,2%.

Вплив конкурентного середовища на ТДВ «Яготинський маслозавод» поширюється і на сферу маркетингу, оскільки за умов великої кількості виробників молочної продукції підприємству необхідно постійно залишатися в полі зору споживачів. Високий рівень конкуренції вимагає активних комунікацій, підтримання впізнаваності бренду та формування лояльності, адже саме ефективний маркетинг дозволяє утримувати існуючих покупців і привертати нових, забезпечуючи стабільні позиції підприємства на ринку.

Бренд «Яготинське» не має окремого офіційного сайту, а ключова інформація про підприємство, виробництво, продукцію та іншу діяльність розміщена на веб-сайті ГК «Молочний альянс» [19]. Такий підхід може обмежувати можливості бренду у формуванні власної цифрової ідентичності та прямій комунікації зі споживачами. Натомість це демонструє об'єднаність групи. Водночас Маслозавод активно розвиває присутність у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook та TikTok, що дає можливість бути в «на слуху» та оперативно поширювати контент.

Проте основний акцент у рекламній діяльності залишається на класичній рекламі, тоді як сучасні тенденції зміщуються в бік сучасних цифрових трендів: динамічні короткі відео, трендовість (звуки, меми, поточні теми), природність

та простота, взаємодія з аудиторією, іншими підприємствами (наприклад кав'ярні), інфлюенсерами та створення нативного контенту.

3.3. Оцінка економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища

Оцінка економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища полягає в виявленні слабких місць чи переваг діяльності з метою оптимізації процесів та прийняття стратегічних рішень у динамічних ринкових умовах.

Визначити ефективність керування ресурсами та операційними процесами, наскільки швидко та ефективно компанія використовує свої активи для генерування доходів, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, дозволяє оцінка показників ділової активності.

Ділова активність аналізованого ТДВ «Яготинський маслозавод» за аналізовані роки свідчить про наявність позитивних тенденцій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники ділової активності

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт обертання активів, оборотів	1,84	2,24	2,42	0,40	0,18
Тривалість обертання активів, днів	195,51	160,43	148,69	-35,08	-11,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	2,62	3,28	3,87	0,66	0,60
Тривалість обертання дебіторської заборгованості, днів	137,48	109,79	92,92	-27,69	-16,87
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	22,58	25,22	22,27	2,64	-2,95
Тривалість обертання запасів, днів	15,94	14,27	16,16	-1,67	1,89
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	3,53	5,13	4,51	1,60	-0,62
Термін обертання кредиторської заборгованості, днів	101,98	70,15	79,86	-31,83	9,71
Коефіцієнт обертання власного капіталу, об.	5,45	5,17	6,91	-0,29	1,74
термін обертання власного капіталу, днів	66,01	69,68	52,11	3,67	-17,57

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Коефіцієнт обертання активів зріс з 1,84 до 2,42, а тривалість їх обороту скоротилася з 195,51 до 148,69 днів, що вказує на більш ефективне застосування активів та прискорення операційних процесів. Тоді як показники оборотності запасів демонструють коливання: у 2023 році коефіцієнт зріс, а у 2024 році знизився до 22,27, що відобразило відповідні зміни у тривалості обороту та свідчить про необхідність оптимізації управління запасами для підвищення ефективності та зменшення витрат.

Коефіцієнт обертання власного капіталу зріс до 6,91 у 2024 році, а термін обертання скоротився до 52,11 днів, що відображає підвищення ефективності використання власного капіталу для генерації доходу.

У сфері дебіторської заборгованості спостерігається покращення ефективності: коефіцієнт оборотності зріс з 2,62 до 3,87, а тривалість обертання скоротилася з 137,48 до 92,92 днів. Такі зміни свідчать про оптимізацію використання кредитних ресурсів та підвищення ефективності взаємодії з покупцями.

Кредиторська заборгованість також зазнала коливань: коефіцієнт оборотності зріс у 2023 році, але знизився у 2024 році, а термін обертання скоротився до 79,86 днів. Свідчить це про прискорене погашення зобов'язань, проте занадто швидкий оборот може створювати навантаження на ліквідність підприємства, що поки демонструє достатній рівень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка показників ліквідності та платоспроможності

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,01	0,04	0,02	0,03	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0,7	1,32	1,55	1,14	0,23	-0,40
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 0,1	1,47	1,74	1,34	0,27	-0,40
Коефіцієнт критичної ліквідності	≥ 0,1	1,19	1,40	1,15	0,21	-0,25
Коефіцієнт покриття запасів	≥ 1,0	9,70	8,92	6,87	-0,78	-2,05

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022–2024 роках залишався значно нижчим за нормативне значення ($\geq 0,2$), зростаючи лише з 0,01 до 0,04. Така динаміка свідчить про обмежену здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів. Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності перевищував норматив ($\geq 0,7$) та зріс з 1,33 у 2022 році до 1,59 у 2023 році, а потім знизився до 1,17 у 2024 році. Схожу динаміку мав й коефіцієнт загальної та критичної ліквідностей, що вказує на загалом достатній запас ліквідних для покриття короткострокових та найбільш термінових зобов'язань, але спостерігається певне зменшення у 2024 році (рис. 3.10).

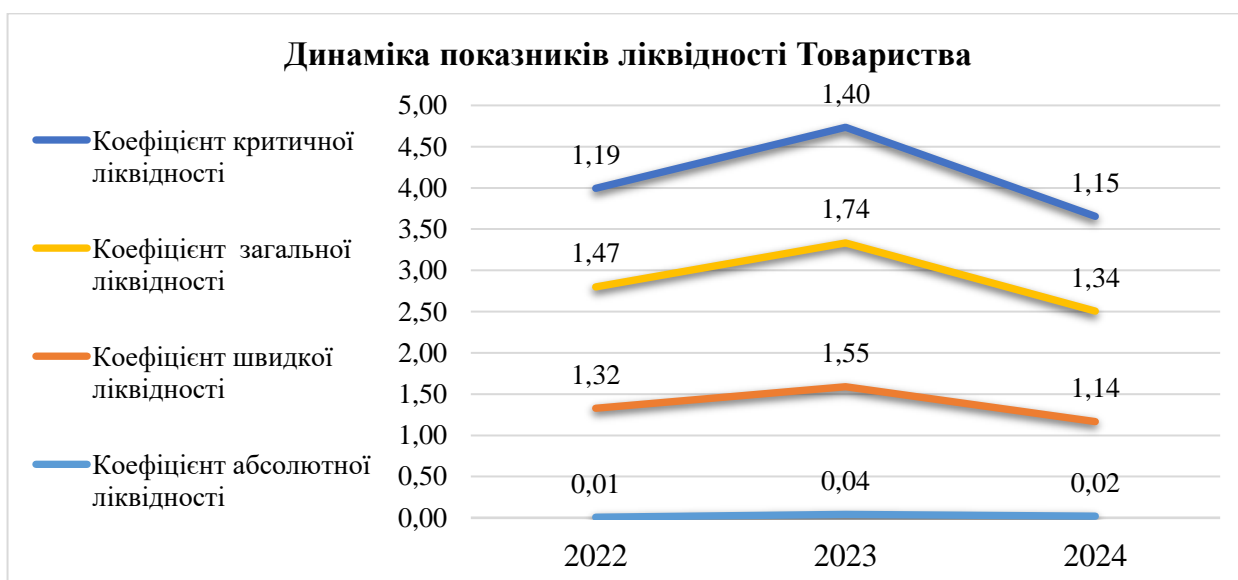


Рис. 3.10. Динаміка показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.5.

Натомість коефіцієнт покриття запасів зменшився з 9,70 у 2022 році до 6,87 у 2024 році, хоча нормативне значення становить $\geq 0,1$. Така динаміка може вказувати на надмірну концентрацію запасів у структурі оборотних активів і ризики повільного обороту, що потенційно знижує загальну ліквідність, проте пояснюється діями керівництва по зниженню ризиків щодо проблемами з постачаннями.

Товариству важливо продовжувати контролювати аспекти фінансового стану та вживати відповідних заходів щодо забезпечення фінансової стійкості, що має певні ризики (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Оцінка показників фінансової стійкості
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки**

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,34	0,43	0,35	0,10	-0,08
Коефіцієнт боргового навантаження	зменшення	0,66	0,57	0,65	-0,10	0,08
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1,0	0,63	0,95	0,63	0,33	-0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,96	2,30	2,85	-0,66	0,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,01	0,04	0,03	0,03	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності Товариства.

Протягом 2022–2024 років коефіцієнт автономії залишався нижчим за норматив (>0,5), зростаючи до 0,43 у 2023 році та знижуючись до 0,35 у 2024 році, що свідчить про недостатній рівень фінансової незалежності підприємства та значну залежність від залученого капіталу. Одночасно коефіцієнт боргового навантаження та коефіцієнт фінансової залежності демонструють, що частка позикових коштів у структурі капіталу залишається високою, а здатність покривати зобов'язання власним капіталом обмежена.

Коефіцієнт фінансової стійкості залишався нижчим за норматив (>1,0), що підтверджує нестійку фінансову позицію підприємства. Низький рівень маневреності власного капіталу (0,01–0,03) вказує на обмежені можливості оперативного використання ресурсів для покриття поточних потреб або фінансування розвитку, що потребує підвищення частки власного капіталу та оптимізації його структури.

Тобто, всі показники оцінки фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходяться не в нормативних значення, що свідчить про її недостатність: високий рівень залежності від позикового капіталу та низька автономія власних коштів.

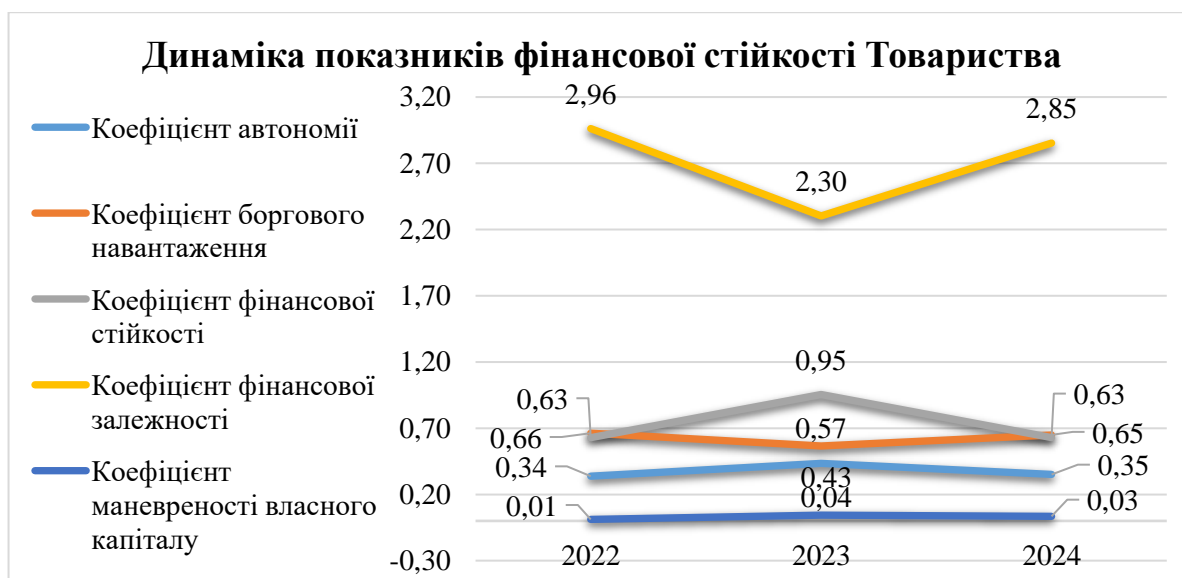


Рис. 3.11. Динаміка показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.6.

Ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо визначає здатність Маслозаводу швидко та ефективно реагувати на зміни ринку, тому її оцінка є важливою складовою економічного механізму адаптації до конкурентного середовища (рис. 3.12).

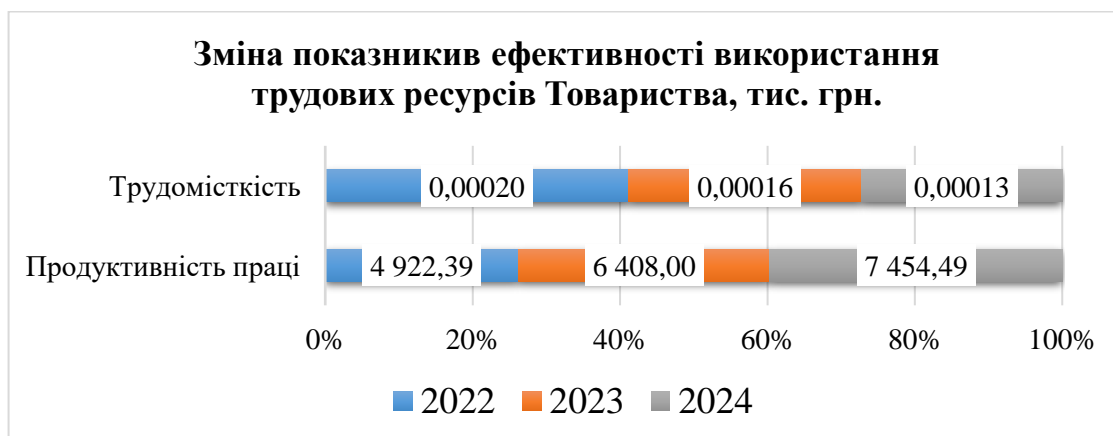


Рис. 3.12. Зміна показників ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Незважаючи на майже незмінну чисельність персоналу та збільшення витрат на нього, обсяг виробництва підвищився, продуктивність праці зросла,

а трудомісткість знизилась, що свідчить про більш раціональне використання кадрів, підвищення їх кваліфікації та оптимізацію виробничих процесів.

У підсумку проведення SWOT-аналізу дозволить оцінити економічний механізм адаптації ТДВ «Яготинський маслозавод» до конкурентного середовища (табл. 3.7), визначивши потенціал компанії та обмеження, що знижують ефективність механізму, а також продемонструвати здатність використовувати ринкові можливості, враховуючи загрози стійкості та ринку.

Таблиця 3.7

Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерські позиції на ринку молочної продукції 2. Розвинена репутація та довіра споживачів 3. Ефективне управління активами та операційними процесами 4. Адаптація асортименту до ринкових потреб 5. Висока якість продукції 6. Маркетингові та комунікаційні активи (присутність у соцмережах) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансова нестійкість та висока залежність від позикового капіталу 2. Зростання витрат та зниження рентабельності 3. Обмежений кадровий потенціал 4. Не спроможність реалізувати запаси 5. Обмежена цифрова ідентичність бренду
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Введення нових видів продукції для задоволення зміни споживчих уподобань (біфідойогурти, йогурти з екзотичними фруктами, безлактозна продукція). 2. Використання технологічних інновацій для підвищення якості та стабільності продукції. 3. Попит на продукцію без рослинних жирів та з прозорою рецептурою підвищує конкурентні переваги бренду. 4. Посилення маркетингової активності та цифрової присутності 5. Колаборація з кав'ярнями 6. Пошук альтернативних ринків збуту. Можливість експорту та продажу через онлайн-платформи для диверсифікації ринків. 7. Підвищення ефективності використання запасів, скорочення витрат на логістику та виробництво, підвищення рентабельності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військові дії та нестабільність зовнішнього середовища 2. Окупація частини територій, порушення логістики, ризики постачання сировини. 3. Втрата частини виробничих потужностей та зниження обсягів виробництва молока. 4. Зростання витрат на сировину та логістику 5. Скорочення платоспроможності населення та зміна споживчих пріоритетів 6. Дії великих національних та міжнародних компаній із модернізованим виробництвом і ширшими маркетинговими можливостями. 7. Фінансові ризики та залежність від позикового капіталу

Джерело: побудовано автором.

Для визначення ступеня загроз та можливостей ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі матриці SWOT необхідно визначити зважені оцінки ймовірно їх реалізації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Бальна оцінка матриці SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Бал	Ймов. реалізації	Зважена оцінка	Слабкі сторони	Бали	Ймовірність реалізації	Зважена оцінка
Позиція на ринку	7	0,6	4,2	Фінансова залежність	8	0,9	7,2
Репутація	6	0,8	4,8	Високі витрати	8	0,8	6,4
Управління	8	0,7	5,6	Кадровий потенціал	7	0,7	4,9
Асортимент	9	0,8	7,2	Великі обсяги запасів	6	0,6	3,6
Якість	10	0,8	8	Цифрова ідентичність бренду	6	0,7	4,2
Маркетинг	7	0,5	3,5	Зниження рентабельності	7	0,8	5,6
Всього			33,3	Всього			31,9
Можливості	Бал	Ймов. реалізації	Зваж. оцінка	Загрози	Бал	Ймов. реалізації	Зваж. оцінка
Нова продукція	7	0,9	6,3	Порушення логістики	9	0,5	4,5
Інновації	8	0,8	6,4	Проблеми в постачанні сировини	8	0,7	5,6
Покращення управління	8	0,7	5,6	Втрата виробничих потужностей	9	1	9
Маркетингова активність	9	0,8	7,2	Зниження платоспроможності населення	6	0,5	3
Нова рекламна стратегія	8	0,9	7,2	Інноваційна відсталість	7	0,5	3,5
Нові ринки збуту	5	0,2	1	Зростання витрат	7	0,6	4,2
Підвищення ефективності використання ресурсів	8	0,6	4,8	Неплатоспроможність або втрата позикового капіталу	10	0,3	3
Всього			38,5	Всього			32,8

Джерело: складено автором.

Отже ТДВ «Яготинський маслозавод» має сильні переваги, ступінь впливу яких оцінюється в 71,8, тоді як недоліків – 64,7 (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Зведена оцінка матриці SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Позитивні	Оцінка ступеня впливу	Негативні	Оцінка ступеня впливу
Сильні сторони	33,3	Слабкі сторони	31,9
Можливості	38,5	Загрози	32,8
Всього	71,8	Всього	64,7

Джерело: табл. 3.7.

Результати оцінки SWOT-аналізу Маслозаводу свідчать про те, що позитивні фактори (сильні сторони та можливості) мають більший вплив на підприємство, ніж негативні (слабкі сторони та загрози).

Висновки до розділу 3

Сучасний стан молочної галузі України визначається суперечливим поєднанням поступового відновлення окремих виробничих потужностей та істотного звуження сировинної бази, ускладненого умовами воєнного часу, логістичними обмеженнями, зростанням собівартості та зниженням платоспроможного попиту населення. У цьому нестабільному зовнішньому середовищі ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує у складних умовах, однак продовжує демонструвати здатність до адаптації та зберігати вагомі конкурентні позиції на ринку.

Сильними сторонами Маслозаводу є широкий асортимент продукції (163 позиції — найбільше серед конкурентів), стабільний попит на торгову марку «Яготинське», позитивна репутація та довіра споживачів, що підтверджується результатами соціологічного опитування.

Профіль конкурентоспроможності демонструє, що підприємство має значні переваги в іміджі, організації менеджменту та якості продукції, але водночас потребує зміцнення кадрового потенціалу та ресурсної бази. Ці аспекти набувають особливої актуальності на тлі трудової міграції, нестачі кваліфікованих працівників і посиленої конкуренції за сировину, що зумовлено скороченням виробництва молока в Україні.

Зовнішні виклики прямо впливають на фінансово-економічні показники підприємства. Зростання витрат на закупівлю сировини, логістику та виробництво призвело до випереджального зростання собівартості (на 58%) порівняно зі зростанням чистого доходу (51%) у 2022–2024 роках. Це стало причиною зниження ключових показників рентабельності: чиста рентабельність скоротилася до 1,70%, валова рентабельність також зменшилася, що свідчить про погіршення маржинальності.

Оцінка економічного механізму адаптації підприємства виявила як позитивні результати, так і критичні слабкі місця. З одного боку, показники ділової активності демонструють покращення: оборотність активів, власного

капіталу та дебіторської заборгованості зросла, а тривалість обороту скоротилася, що свідчить про прискорення операційних процесів і більш ефективне використання ресурсів. З іншого боку, управління запасами потребує додаткової оптимізації, оскільки спостерігається їх надмірна концентрація та уповільнення обороту.

Показники ліквідності засвідчують загалом достатній рівень для покриття короткострокових зобов'язань, проте абсолютна ліквідність залишається суттєво нижчою за норматив і відображає обмеженість грошових ресурсів. Особливе занепокоєння викликає фінансова стійкість: коефіцієнт автономії нижчий за нормативний рівень протягом усіх років, підприємство має високий рівень залежності від позикового капіталу, а маневреність власного капіталу залишається мінімальною, що обмежує можливості швидкого реагування на фінансові ризики.

Попри численні виклики ТДВ «Яготинський маслозавод» активно впроваджує нові продукти, оновлює рецептури, розширює асортимент та адаптує маркетингову діяльність, зокрема розвиваючи присутність у соціальних мережах. Однак орієнтація переважно на класичні рекламні інструменти потребує трансформації відповідно до сучасних цифрових трендів, що може стати важливим резервом для підсилення конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є стійким і конкурентоспроможним учасником ринку, який демонструє здатність адаптуватися до складних умов функціонування. Разом із тим підприємство потребує подальшої роботи над підвищенням фінансової стійкості, оптимізацією витрат, підсиленням кадрового потенціалу та вдосконаленням маркетингової стратегії. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності економічного механізму адаптації та зміцненню довгострокових позицій підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1. Напрями покращення економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища

Виходячи з міркувань про сучасне конкурентне середовище, що характеризується високою мінливістю, технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів, ефективний економічний механізм адаптації має забезпечувати підприємству здатність швидко приймати управлінські рішення, оптимально використовувати ресурси, впроваджувати інновації та зберігати конкурентні позиції. Саме напрями його вдосконалення визначають рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. [20]

Покращення економічного механізму адаптації підприємства має починатись зі зміцнення стратегічного управління, яке має працювати на випередження. Основним напрямки вдосконалення якого є:

- впровадження регулярного стратегічного планування, заснованого на постійному аналізі ринкових тенденцій, технологічних інновацій, поведінки конкурентів і макроекономічних прогнозів;
- формування системи багатоваріантних сценаріїв розвитку, з чітко прописаними пусковими механізмами переходу між ними, що дозволить швидко реагувати на зміни;
- автоматичний моніторинг ключових індикаторів зовнішнього середовища (ціни на сировину, валютні коливання, зміни в умовах постачання);
- скорочення рівнів узгодження для критичних коригуючих дій і делегування повноважень на нижчі рівні управління в кризових ситуаціях.

В межах своїх повноважень стратегічне управління тісно пов'язане з вужчою спеціалізованою системою - управлінням ризиками. Якщо стратегія визначає довгострокові напрямки, формує цілі та інструменти реалізації то система ризик-менеджменту забезпечує оцінку можливих загроз, що здатні перешкоджати досягненню стратегічних планів. До основних елементів управління ризиками належать:

регулярна ідентифікація зовнішніх та внутрішніх ризиків, що можуть впливати на фінансові, виробничі, ринкові, інноваційні та інші види діяльності підприємства;

- кількісна та якісна оцінка ризиків спрямована на визначення ймовірностей розвитку подій та можливих наслідків;
- розробка превентивних заходів та антикризових сценаріїв для мінімізування ймовірних негативних наслідків;
- формування системи постійного моніторингу ризиків.

Стратегічне управління на сьогодні перетворює управління підприємством на «живий інструмент», що дозволяє підприємствам заздалегідь передбачати загрози та вчасно використовувати можливості для власного зростання. В контексті конкурентних стратегій виділяють три основні напрямки (табл. 4.1)

Таблиця 4.1

Напрямки конкурентних стратегій підприємства

Стратегії формування конкурентних переваг	Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Стратегії конкурентної поведінки
1. Контроль витрат 2. Диференціація 3. Фокусування	1. Товарно-ринкова 2. Ресурсно-ринкова 3. Фінансово-інвестиційна 4. Технологічна 5. Соціальна 6. Управлінська	1. Наступальна 2. Оборонна 3. Коопераційна

Джерело: [39, 34].

Перший напрямок покращення механізму адаптації пов'язаний із здатністю підприємства формувати та посилювати власні конкурентні

переваги і включає: контроль витрат, диференціацію товарів та фокусування. [39, 14, 32, 34, 56, 35]

1. Стратегія контролю витрат полягає у мінімізації витрат без шкоди для якості товарів чи послуг. Її основною метою є забезпечення конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання ресурсів [30]. У сучасних умовах вдосконалення цієї стратегії охоплює кілька напрямків:

1.1. Оптимізація виробничих процесів. Підприємства повинні систематично аналізувати виробничі витрати та виявляти непотрібні операції, а також втрати часу та матеріалів. Використання інструментів ощадливого виробництва, стандартизація та норми праці можуть значно знизити витрати та підвищити продуктивність.

1.2. Впровадження сучасних технологій бухгалтерського обліку та контролю. Точна управлінська інформація є необхідною умовою для прийняття рішень щодо оптимізації витрат. Використання автоматизованих систем обліку, таких як ERP (англ. Enterprise Resource Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning) чи MES (Manufacturing Execution Systems) [56], забезпечує:

- контроль собівартості продукції;
- контроль запасів;
- контроль замовлень;
- облік платежів;
- оперативне коригування витрат;
- виявлення стану незавершеного виробництва.

1.3. Автоматизацію планування ресурсів – дозволяє оптимально розподіляти матеріальні, фінансові та людські ресурси. Це зменшує ризики надлишкових запасів, неефективного використання обладнання або нераціональної чисельності персоналу.

1.4. Зниження транзакційних витрат. Цього можна досягти за допомогою цифровізації документообігу, електронної комерції, оптимізації логістики та аутсорсингу неосновних функцій.

2. Стратегія диференціації спрямована на створення унікальних властивостей продукту або послуги, що здатні забезпечити лояльність споживача та вищу ціну на ринку. Покращення економічного механізму за цим напрямом передбачає: [40]

2.1. Впровадження нових продуктів на основі R&D (Research and Development). Дослідницька діяльність є основою продуктового оновлення, тому підприємства повинні моніторити ринкові тренди, впроваджувати нові технології виробництва та модифікувати існуючі, чи розробляти нові продукти, підвищуючи якість, покращуючи склад чи пакування.

2.2. Персоналізована взаємодія із споживачем через системи, налаштування продукту під конкретні параметри клієнта, адаптація сервісних послуг підвищують задоволеність та зменшують ймовірність відтоку клієнтів. Найактуальнішим є запровадження CRM-системи (Customer Relationship Management), оскільки вона забезпечує персоналізацію обслуговування тим самим зміцнюючи конкурентні переваги за рахунок: покращення сервісу та індивідуальної роботи з клієнтами, а також удосконалення таргетингу.

2.3. Застосування інноваційних маркетингових інновацій, таких як: цифровий маркетинг, цільова реклама, бренд-комунікації в соціальних мережах. В поєднанні з автоматизованим аналізом поведінки споживачів та використанням Big Data спроможні підвищити впізнаваність бренду, покращити позиціонування на ринку та створити унікальну ціннісну пропозицію.

2.4. Посилення бренду та репутації, адже на сьогодні бренд стає нематеріальним активом, що визначається сприйняттям ринку. Для цього підприємства мають:

- формувати позитивний імідж;
- підтримувати високу якість продукції;
- зміцнювати довіру споживачів, впровадженням стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

В умовах зниження попиту та вибір населення товару за нижчою ціною, мінусом формування диференційованої пропозиції підприємства виступає нестабільність у тих сегментах ринку, де покупці орієнтуються на ціну, а не цінність продукту.

3. Стратегія фокусування передбачає орієнтацію на чітко визначений сегмент ринку, споживацьку групу або нішу, що дозволяє підприємству сконцентрувати ресурси та досягти високої спеціалізації. Удосконалення економічного механізму за цим напрямком передбачає:

3.1. Вибір та детальний аналіз потреб цільового сегменту, включає визначення таких питань, як:

- Які параметри продукту найважливіші?
- Які функції продукції не є важливими?

3.2. Адаптація вже наявного продукту під конкретного споживача, тобто модифікація під індивідуальні вимоги (наприклад склад), галузеві специфіки чи регіональні особливості (наприклад пакування).

3.3. Покращення гнучкості системи цінової політики. Даний напрям фокусування дає можливість застосовувати ціноутворення залежно від сегменту орієнтування: преміальна продукція, знижкові програми чи ціна-цінність.

Другий напрям стосується комплексного розвитку внутрішнього потенціалу підприємства. Даний блок об'єднує різні види стратегій, які в сукупності визначають можливості реагування на зовнішні виклики [20, 29, 30].

1. Товарно-ринкова стратегія вимагає постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, адаптації товарної політики до змін попиту, виходу на нові ринки та освоєння нових каналів збуту продукції.

2. Ресурсно-ринкова стратегія передбачає раціональне та збалансоване використання ресурсів, як матеріальних так і трудових.

3. Фінансово-інвестиційна стратегія вдосконалює ефективність залучення інвестицій та управління заборгованостями.

4. Технологічна стратегія, що є ключовою в часи активної цифровізації, передбачає автоматизацію процесів впровадження електронних систем обліку, та, як наслідок, здатна підвищити продуктивність та знизити технологічні витрати.

5. Соціальна стратегія спрямована на розвиток персоналу шляхом навчання, розвитку корпоративної культури, а також залучення мотиваційних методів (рис. 4.1)



Рис. 4.1. Класифікація методів мотивації персоналу.

Джерело: [29]

6. Управлінська стратегія має забезпечувати модернізацію системи менеджменту з застосуванням сучасних методів аналізу та контролю, а також скороченням часу прийняття управлінських рішень.

Третій напрям виконує ключову функцію, адже визначає як саме підприємство має поводитись на ринку в конкретних умовах. Стратегії конкурентної поведінки є ланкою, яка поєднує сформовані конкурентні переваги з інструментами їх реалізації, тобто зі стратегічними механізмами забезпечення конкурентоспроможності, та забезпечує їхню взаємодію, що робить механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища повним та дієвим.

1. Наступальна стратегія передбачає активне завоювання ринку та випередження конкурентів. Орієнтація на наступальні дії підсилюють здатність підприємства швидко реагувати на нові можливості й нарощувати ринкову частку. Основними напрямками покращення є:

- прискорене впровадження інновацій, що зменшує затримку між розробкою та комерціалізацією продукту;
- активні інвестиції у розширення ринків, нові сегменти та технології;
- використання агресивних маркетингових стратегій для посилення пізнаваності бренду і стимулювання попиту.

Такі заходи роблять адаптаційний механізм динамічним, адже підприємство може швидше пристосовуватися до нових тенденцій, не лише реагуючи на зміни, а й формуючи їх на ринку.

2. Оборонна стратегія спрямована на збереження існуючих позицій та мінімізацію ризиків. Орієнтація на оборонну стратегію дозволяє підвищити стійкість підприємства до конкурентного тиску. Основними напрямками удосконалення виступає:

- підвищення якості продукції та сервісу, що зміцнює лояльність споживачів;
- зменшення витрат та підвищення продуктивності, що підтримує конкурентоспроможність на рівні ціни;
- створення додаткових бар'єрів входження для конкурентів, зокрема шляхом патентів, довгострокових контрактів, розвитку логістики, зміцнення репутації.

У цьому випадку адаптація проявляється у здатності підприємства протистояти загрозам та зберігати стабільність навіть у несприятливому конкурентному середовищі.

3. Коопераційна стратегія передбачає співпрацю з іншими ринковими учасниками. У ринках, які швидко змінюються, кооперація дозволяє підприємствам адаптуватися не самостійно, а шляхом колективного

посилення конкурентних можливостей. Методи покращення механізму в даному напрямку включають:

- участь у галузевих кластерах та стратегічних партнерствах, що дозволяє отримувати синергетичний ефект;
- спільні інвестиції у НДДКР, технології та інновації, що зменшує фінансові ризики та скорочує інноваційний цикл;
- обмін логістичними, інформаційними та технологічними ресурсами, що забезпечує більш гнучке реагування на зміни попиту;
- розвиток спільних маркетингових програм, зокрема рекламних кампаній, перехресного просування, ко-брендингу та мультипартнерських програм лояльності, що зміцнюють ринкові позиції, знижують витрати на просування та підвищують пізнаваність брендів.

Така стратегія робить механізм адаптації підприємства більш економічним: ресурси використовуються ефективніше, витрати розподіляються між партнерами, а ризики операційної діяльності зменшуються.

Для визначення оптимальних напрямків підвищення ефективності економічного механізму адаптації ТДВ «Яготинський маслозавод» до конкурентного середовища доцільно застосувати GE/McKinsey-аналіз (табл. 4.2). Даний аналіз дасть можливість зіставити конкурентоспроможність підприємства з привабливістю галузі та визначити оптимальні напрямки розвитку.

Таблиця 4.2

**Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»
та привабливості ринку в рамках моделі GE/McKinsey**

Індикатори оцінки привабливості ринку	Важливість критерію	Максимальна оцінка	Експертна оцінка, %	Зважена оцінка
1. Темп зростання ринку	0,2	20	70%	14
2. Диференціація продукції	0,15	15	66%	9,9
3. Структура конкуренції	0,1	10	60%	6
4. Норма прибутковості в галузі	0,2	20	50%	10
5. Цінності споживачів	0,2	20	60%	12
6. Відданість споживачів торговій марці	0,15	15	60%	9
Загальна оцінка, балів	1	100		61

продовження таблиці 4.2

Індикатори оцінки конкурентоспроможності	Важливість критерію	Максимальна оцінка	Експертна оцінка	Зважена оцінка
1. Ефективність виробничої діяльності	0,2	20	60%	12
2. Фінансовий стан підприємства	0,15	15	40%	6
3. Частка ринку	0,1	10	60%	6
4. Ефективність дистриб'юторської мережі	0,1	10	60%	6
5. Кваліфікація персоналу	0,15	15	70%	10,5
6. Технологічні переваги	0,15	15	80%	12
7. Маркетингові переваги	0,15	15	60%	9
Загальна оцінка, балів	1	100		62

Джерело: побудовано автором.

Галузь молочних продуктів в Україні є привабливою, хоч і має значні ризики особливо в капіталовкладеннях та логістиці. Зважена оцінка індикаторів становить 61, проте, на нашу думку, в умовах різких коливань зовнішнього середовища дана оцінка може бути й вищою. Відповідно при побудові матриці GE/McKinsey (рис. 4.2) привабливість ринку середньо-висока.

Привабливість ринку	75-100		«Переможець 2» Вибіркове інвестування в розвиток	
	50-75		«Посередній» Захист існуючих позицій	
	25-50			
	0-25	100-66,6	66,6-33,3	33,3-0
	Конкурентоспроможність підприємства			

Рис. 4.2. Матриця моделі GE/McKinsey ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: побудовано автором.

Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в позиції «посередній», а при позитивних обставинах ринку – «переможець 2». В таких умовах Підприємству варто застосовувати оборонну стратегію, що спрямована на утримання та зміцнення наявних ринкових переваг, а не на завоювання нового ринку.

На основі вищесказаного, для ТДВ «Яготинський маслозавод» в основі аналізу діяльності за 2020-2024 роки, ефективними напрямками покращення економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища можуть стати:

1. Підвищення якості продукції. Що дозволить зберігати лояльність споживачів та створити бар'єри для дешевших аналогів. Для цього може бути застосовано нову систему контролю якості, модернізацію технологій чи сертифікацію продукції.

2. Зниження собівартості продукції. Що підвищить гнучкість підприємства в ціновій конкуренції та утримуватиме конкурентну ціну. Досягти цього можна шляхом залучення цифровізації обліку та виробничих процесів, логістичною оптимізацією чи стратегією енергозбереження (зниження комунальних витрат).

3. Підсилення бренду та підвищення лояльності споживачів, що є потужним бар'єром для конкурентів. Персоналізовані комунікації, акцент на унікальності властивостей продукту, програми лояльності, а також підтримка пізнаваності бренду через рекламу та PR.

4. Розширення асортименту в межах існуючих ринкових ніш та можливостей підприємства, що дозволить задовольнити ширше коло споживачів.

5. Впровадження інноваційних рішень в сферах: рецептури, упаковки, енергоефективних технологій.

4.2. Розширення продуктової лінійки, як напрям підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища

ТДВ «Яготинський маслозавод» є великим підприємством, що виготовляє та реалізовує численні обсяги молочної продукції – на понад 5 млрд грн. або ж майже 6% всього виробництва в Україні. Значну частку в генеруванні доходів підприємства забезпечує сиро-творожна продукція,

питома вага якої у 2024 році становила 14% загального обсягу виручки підприємства (рис. 4.3).

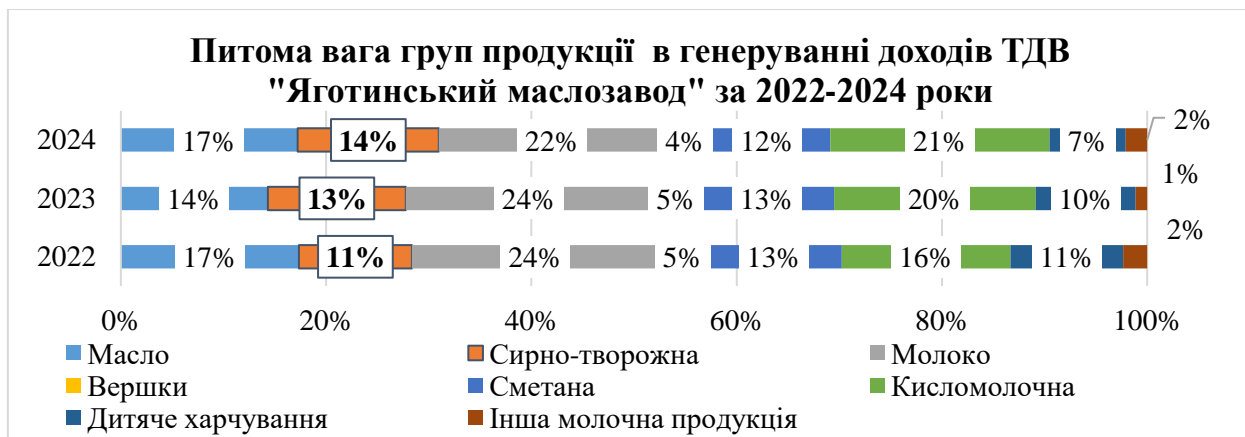


Рис. 4.3. Структура доходів за сегментами (за напрямками діяльності) ТДВ «Яготинський маслозавод» в розрізі номенклатурних груп за 2022-2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Динаміка доходів від її реалізації демонструє прямий зв'язок із нарощуванням частки цього сегменту у структурі виробництва, що свідчить про його важливість у загальній системі фінансових результатів підприємства. (рис. 4.4).

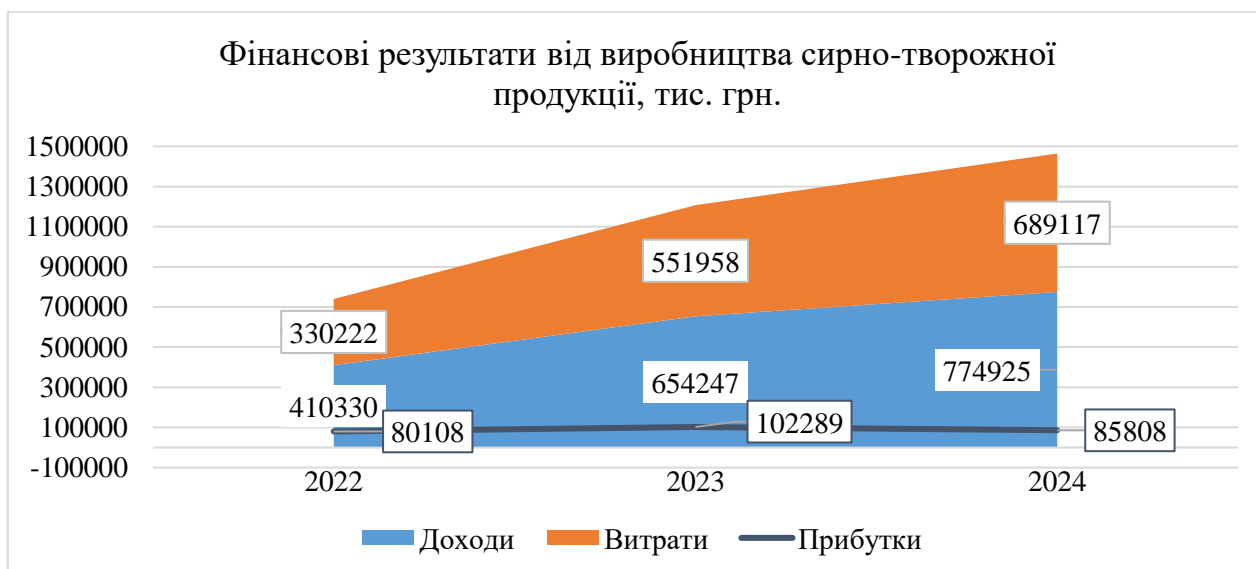


Рис. 4.4. Фінансові результати від виробництва та реалізації сирно-творожної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Водночас аналіз витрат показує, що собівартість сиро-творожної продукції займає суттєву частку доходів: 80% у 2022 році, 84% у 2023 році та 89% у 2024 році. Така тенденція відображає зниження прибутковості та посилює потребу в оптимізації витратної складової. Одним із чинників високої собівартості є технологічні особливості виробництва сирів та кисломолочних продуктів, що супроводжується утворенням значного обсягу побічного продукту - молочної сироватки. У середньому при виробництві 1 тонни сиру утворюється близько 8 тонн даного побічного продукту.

За результатами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2024 році обсяг реалізації сирно-творожної продукції (чистий дохід) становив 774 925 тис. грн, що еквівалентно приблизно 3 847 554,7 кг продукції при середній реалізаційній ціні близько 241,83 грн за кілограм (див. табл. 4.3). Виходячи з технологічних нормативів, виробництво такого обсягу продукції супроводжувалося утворенням близько 15 390 218,82 кг молочної сироватки.

Таблиця 4.3

**Обсяги виробництва та реалізації сиро-творожної продукції ТДВ
«Яготинський маслозавод» за 2024 рік**

Показник	Станом на кінець 2024 року
Чистий дохід від реалізації сиро-творожної продукції	774 925 тис. грн = 774 925 000 грн
Ціна [69]	93,99 за 350 грам \approx 268,54 грн за кілограм \approx 210,41 грн за кілограм з вирахуванням непрямих податків
Обсяги реалізації сиро-творожної продукції	$774\,925\,000 / 210,41 = 3\,847\,554,7$ кг

Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Незважаючи на потенційну цінність цього ресурсу, як сировини для кормової, харчової або подальшої промислової переробки, підприємство здебільшого не використовує його комерційним чином.

Як зазначено у річному звіті ТДВ «Яготинський маслозавод», відходи виробництва, включно з молочними, передаються стороннім спеціалізованим підприємствам на утилізацію відповідно до укладених ліцензованих

протеїнових коктейлів, спортивних та функціональних безалкогольних напоїв, типу «Геролакт» тм «Яготинське», які, до того ж, характеризуються нетривалими термінами придатності та відповідними складнощами у логістичному забезпеченні. Суха ж сироватка широко використовується у кондитерській, хлібопекарській, молочній, кормовій та фармацевтичній промисловості. Крім того, на відміну від рідкої сироватки, вона характеризується низькими логістичними витратами, можливістю тривалого зберігання (до 1–2 років) та значно ширшим ринком збуту, включно з експортними поставками.

Отже, в основі даної пропозиції є проєкт, основною метою якого виступає: Ощадливе виробництво, а цілі полягають в:

1. Збільшення доходів від виробництва (воно ж зниженням собівартості);
2. Покращенням екологічних аспектів (зменшення відходів);
3. Зайняти додатково нішу на ринку розширенням номенклатури.

Найбільш обґрунтованим напрямом підвищення ефективності переробки побічної продукції є впровадження сучасних технологічних рішень, зокрема встановлення дегідратаційних (сушильних) установок для перетворення рідкої сироватки на сухий продукт. Застосування такого обладнання дозволяє здійснювати глибоку переробку сировини без необхідності розширення виробничих площ.

Одним з варіантів обладнання, що чудово поєднує технологічну придатність для рідких молочних продуктів, збереження біологічно активних компонентів сироватки та зручність в інтеграції в існуюче виробництво ТДВ «Яготинський маслозавод» є сушарка серії SP (рис. 4.6). Даний розпилювач є розробкою компанії Nanbei Instrument Limited країни Китай [3], та призначений для використання в лабораторіях.



Рис. 4.6. Розпилювальна сушарка SP-5000 бренду NANBEI.

Джерело: [3].

Принцип роботи полягає в подачі гарячого повітря через розпилювальну башту, де відцентровий розпилювач перетворює рідину на дрібнодисперсні крапельки. У процесі інтенсивного теплообміну волога швидко випаровується, а сухий продукт відокремлюється циклонним сепаратором (рис. 4.7).

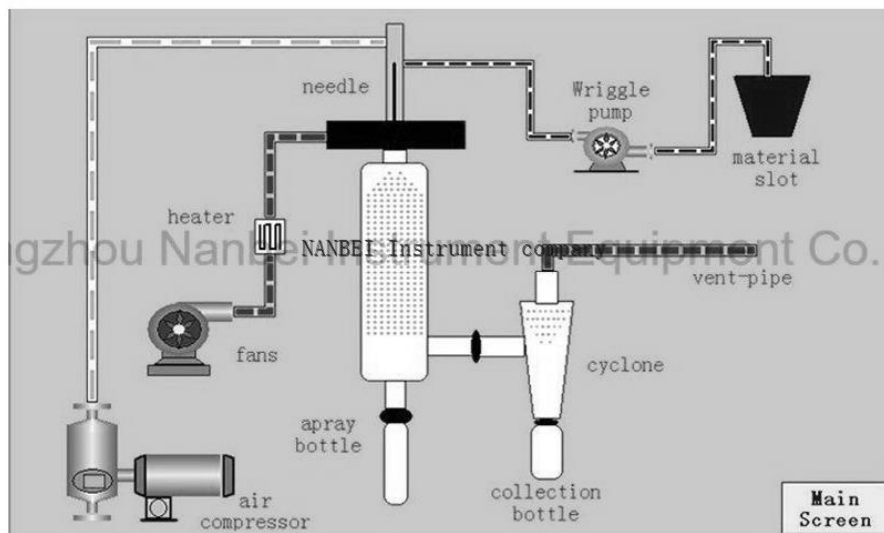


Рис. 4.7. Технічні складові сушарки SP-5000 бренду NANBEI.

Джерело: [3].

Місткість дегідрататора SP-5000 розрахована максимум на 6,5 кг речовини в годину (табл. 4.4), при цьому температуру гарячого повітря, а також діаметр

розпилювальної вежі можна підібрати під властивості сироватки, забезпечуючи ефективне випаровування. До того ж, обладнання оснащено удосконаленими дверима та дзеркальним поліруванням внутрішніх поверхонь, що мінімізують налипання матеріалу та дозволяють швидко та якісно очищувати поверхні забезпечуючи дотримання санітарних норм молочного виробництва.

Таблиця 4.4

Технічні характеристики дегідрататора

Технічний параметр	Значення
Потужність нагріву	18 кВт
Місткість	5-6,5 кг / год
Точність температури нагріву	$\pm 1^{\circ}\text{C}$
Габарити	1800 × 1500 × 2500 (мм)
Вага	300 кг

Джерело: [3].

Номінальна потужність та електроспоживання SP-5000 становить 18 кВт в годину, що при 8-ми годинному робочому дні складає 144 кВт в день чи 3 168 кВт в місяць, що пропорційно дегідратації 4 680 кг рідини.

Орієнтовна вартість подібного розпилювального дегідрататора становить від 10 536 до 10 986 доларів США, що за офіційним курсом НБУ на рівні 42,0725 грн/дол. відповідає приблизно 443 276–462 208 грн. [3, 73]. Загальна ж вартість включно з логістичними витратами, встановленням обладнання та інш. становить орієнтовно 737 356 грн (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Розрахунок витрат на обладнання SP-5000 бренду NANBEI

Складові витрати		Вартість, грн	
Обладнання (середнє значення)		452 742,00	
Податки (+ Мито 10%) + ПДВ 20%		135 097,66	
Доставка в Україну з Китаю			
Meest Chine морем (210,36 грн за 1 кг)	Nova Post літаком (390 грн за 1 кг)	UTEK Logistics морем (378,65 грн за 1 кг)	FastWay літаком (947 грн за 1 кг)
63 109 грн	117 000 грн	113 596 грн	283 989 грн
Вартість страхування вантажу			
0,5%	0,5%	0,5%	3,0%
2 264 грн	2 264 грн	2 264 грн	13 582 грн

Продовження таблиці 4.5

Загальна вартість доставки, грн			
200 470	254 361	250 957	432 669
Загальна вартість обладнання та доставки, грн			
653 212,12	707 103,37	703 699,12	885 410,92
В середньому \approx 737 356 грн			

Джерело: побудовано автором.

Для повноцінного функціонування промислової автоматизованої лінії з виробництва сухої молочної сироватки, технологічний процес потребує комплексного підходу з включенням додаткового обладнання (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Додатково необхідне обладнання для SP-5000 на ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Додаткове обладнання	Характеристика	Вартість
1. Система подачі рідини до сушильної установки, що забезпечуватиме стабільне та безперервне транспортування матеріалу із ємностей зберігання.	Споживання: 0,5 кВт. Об'єм бункера: 100 л. Дозування: 0,5-20 л. Швидкість подачі: 8 шт. за хв.	165 тис. грн
2. Лінії пакування готового продукту , що виконуватиме дозування, фасування, герметизацію та етикетування сухої сироватки у споживчу тару.	Споживання: 2,5 кВт. Вага фасування: 0,2-2 кг. Швидкість пакування: 12 уп./хв.	385 тис. грн

Джерело: [27Помилка! Джерело посилання не знайдено., 60].

Аналіз потужностей інтегрованої системи дегідратації та пакування молочної сироватки дозволяє оцінити її відповідність наявним обсягам відходів на підприємстві. Як показано в таблиці 4.7, загальні річні обсяги сироватки, що утворюються на ТДВ «Яготинський маслозавод», становлять 15 390 219 кг, тоді як система подачі сировини з цистерни до дегідратора здатна транспортувати 82 944 000 кг, що перевищує фактичні потреби більш ніж у п'ять разів. Місткість самого дегідратора обмежена 56 160 кг, а лінія фасування забезпечує пакування до 12 441 600 кг на рік.

Тобто єдина система сушіння створює «вузьке місце» у виробничому процесі, а отже доцільним є розглядати варіант встановлення декількох установок дегідратації.

Таблиця 4.7

Максимально можливі потужності системи дегідратації, кг

Період	Обсяги сироватки наявні в підприємства	Обсяги що може подавати система з цистерни до дегідрататора	Обсяги що може вмістити дегідрататор	Обсяги що видає дегідрататор (10%)	Обсяги що може фасувати лінія пакування
За рік	15 390 219	82 944 000	56 160	5 616	12 441 600
За місяць	1 282 518	6 912 000	4 680	468	1 036 800
За день	42 751	230 400	156	15,6	34 560
За година	1 781	9 600	6,5	0,65	1 440

Джерело: табл. 4.3, табл. 4.4, табл. 4.6.

Сукупна вартість інвестицій з урахуванням вартості однієї сушарки, її доставки, встановлення та додаткового обладнання становить 1 287 356 грн (далі 1 287,4 тис. грн). З огляду на високий рівень поточних зобов'язань (понад 55% структури капіталу в 2024 році), додаткове боргове фінансування створить ризик погіршення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. У таких умовах найбільш доцільними будуть внутрішні джерела — насамперед нерозподілений прибуток та амортизаційні відрахування, які дозволяють профінансувати інвестиції без збільшення боргового навантаження. За потреби залучення зовнішніх ресурсів оптимальними буде лізинг обладнання або пільгові екологічні програми, що нададуть змогу реалізувати проєкт без суттєвого погіршення структури капіталу.

Згідно з вимогами МСФЗ 16 «Основні засоби» [57], амортизаційні відрахування здійснюються на первісну (балансову) вартість, що включає всі витрати пов'язані з придбанням, доставкою, монтажем та приведенням активу у стан придатний до експлуатації та становитиме 1 287,4 тис. грн. Враховуючи, що нарахування амортизації для дегідрататора здійснюється за прямолінійним методом із нормативним строком корисного використання 5 років, річна сума амортизаційних відрахувань становитиме 257,5 тис. грн (21,5 грн в міс.), що дозволить рівномірно розподілити витрати на використання обладнання протягом усього періоду його експлуатації.

Запропоноване обладнання має завершену конфігурацію, просте управління та не потребує висококваліфікованих операторів, що є важливим для впровадження на існуючому підприємстві у часи кадрової нехватки. Проте реалізація проєкту потребує штат на зміну (8-ми годинний робочий день) – 4 - 6 осіб, що будуть включати:

- 1) контроль заповнення цистерни, дозування/подачу сировини в дегідратор;
- 2) керування пакувальною лінією;
- 3) прибиральник для миття обладнання (адже молочна галузь вимагає суворого дотримання санітарних норм);
- 4) вантажник: навантаження упаковок на палети з подальшим переміщенням готової продукції;
- 5) контролер якості: відбір проб, ведення записів та маркувань (не потрібен за умови залучення вже наявного спеціаліста лабораторії);
- б) електро-технік (також може виконувати обов'язки вже наявна на підприємстві людина).

З урахуванням аналізу пропозицій на ринку праці України, середній рівень заробітної плати для відповідного персоналу коливається в межах 20-25 тис. грн на місяць. Відповідно до чинного законодавства, роботодавець здійснює нарахування та сплату єдиного соціального внеску у розмірі 22% від фонду оплати праці. Таким чином ТДВ «Яготинський маслозавод» сплачуватиме 4,4 тис. грн ЄСВ та 15,6 тис. грн заробітної плати на одного працівника.

Молочна промисловість характеризується необхідністю безперервного функціонування виробничих процесів у зв'язку з обмеженими термінами зберігання та переробки молочної сировини. Відповідно операційна діяльність з дегідратація молочної сироватки, так само як і виробництво сиро-творожної продукції, вимагає постійної присутності персоналу. Згідно з чинним законодавством України, тривалість робочого часу на тиждень не може перевищувати 40 годин [77]. Відповідно, для забезпечення безперебійної

роботи технологічної лінії доцільним є формування тризмінного графіку, що передбачатиме роботу персоналу протягом 12 годин у кожній зміні.

А отже, фонд оплати праці в місяць для реалізації проєкту становитиме 240 тис. грн, з яких 52,8 тис. – ЄСВ та 187,2 тис. грн – заробітна плата 12 необхідним працівникам. Якщо керівник проєкту вважатиме за необхідне залучення додатково 2 осіб на зміну, фонд оплати праці на 18 осіб становитиме 360 тис. грн.

Враховуючи, що молочна сироватка є побічним продуктом, що ТДВ «Яготинський маслозавод» просто утилізує, собівартість сухої продукції не буде містити витрати на сировину, а складатиметься з таких змінних витрат як оплата праці, комунальні послуги та обслуговування обладнання з 4 сушарок та додаткових ліній (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Складові витрат виробництва та реалізації мінімально можливого обсягу сушіння молочної сироватки (5 кг в год), в рік

Показник	Значення	Показник	Значення
Постійні витрати, грн	1 069 885	Змінні витрати, грн	3 225 220
Амортизаційні відрахування, грн	699 885	Фонд оплати праці, грн	2 880 000
		Комунальні послуги, грн (449,23 грн/ 1 МВт)	66 348
Адміністративні витрати, грн	300 000	1. Сушкарня, кВт (18 кВт/год)	121 414
		2. Подача рідини, кВт (0,5 кВт/год)	4 380
Додаткові постійні витрати, грн	70 000	3. Пакувальна лінія, кВт (2,5 кВт/год)	21 900
		Обслуговування, грн	147 471
		Пакування, грн (по 6 грн)	131 400

Джерело: табл. 4.3, табл. 4.4, табл. 4.6., табл. 4.7.

Для оцінки економічної доцільності інвестування у встановлення розпилювальної сушарки проведено моделювання витрат та фінансових результатів за різних рівнів виробничого навантаження обладнання та ціни (табл. 4.9). Ціна визначена 100 грн покриває лише собівартості продукції при мінімальних обсягах виробництва, тоді як 195 грн, це пропорційна вартість рідини за кг, що при висиханні становить ≈ 100 грам.

Таблиця 4.9

Розрахунок точки безбитковості проєкту для ТДВ «Яготинський маслозавод»

кг/ год	Кількість продукції, кг	Постійні витрати, грн	Змінні витрати, грн	Сукупні витрати, грн	Собівартість, грн	Сукупний дохід по 100 грн	Сукупний дохід по 195 грн	Прибуток (збиток) по 100 грн	Прибуток (збиток) по 195 грн
0	0	1 069 885	0	1 069 885	х	0	0	-1 069 885	-1 069 885
5	43 200	1 069 885	3 223 420	4 293 305	99,38	4 320 000	8 424 000	26 695	4 130 695
5,5	47 520	1 069 885	3 545 762	4 615 647	97,13	4 752 000	9 266 400	136 353	4 650 753
6	51 840	1 069 885	3 868 104	4 937 989	95,25	5 184 000	10 108 800	246 011	5 170 811
6,5	56 160	1 069 885	4 190 446	5 260 331	93,67	5 616 000	10 951 200	355 669	5 690 869
10	86 400	1 069 885	6 446 839	7 516 724	87,00	8 640 000	16 848 000	1 123 276	9 331 276
11	95 040	1 069 885	7 091 523	8 161 408	85,87	9 504 000	18 532 800	1 342 592	10 371 392
12	103 680	1 069 885	7 736 207	8 806 092	84,94	10 368 000	20 217 600	1 561 908	11 411 508
13	112 320	1 069 885	8 380 891	9 450 776	84,14	11 232 000	21 902 400	1 781 224	12 451 624
15	129 600	1 069 885	9 670 259	10 740 144	82,87	12 960 000	25 272 000	2 219 856	14 531 856
16,5	142 560	1 069 885	10 637 285	11 707 170	82,12	14 256 000	27 799 200	2 548 830	16 092 030
18	155 520	1 069 885	11 604 311	12 674 196	81,50	15 552 000	30 326 400	2 877 804	17 652 204
19,5	168 480	1 069 885	12 571 337	13 641 222	80,97	16 848 000	32 853 600	3 206 778	19 212 378
20	172 800	1 069 885	12 893 679	13 963 564	80,81	17 280 000	33 696 000	3 316 436	19 732 436
22	190 080	1 069 885	14 183 047	15 252 932	80,24	19 008 000	37 065 600	3 755 068	21 812 668
24	207 360	1 069 885	15 472 414	16 542 300	79,78	20 736 000	40 435 200	4 193 700	23 892 900
26	224 640	1 069 885	16 761 782	17 831 667	79,38	22 464 000	43 804 800	4 632 333	25 973 133

Джерело: побудовано автором.

Точка безбиткового виробництва (далі ТБ), що розраховується як відношення постійних витрат до різниці ціни реалізації та змінних витрат на од. продукції, сухої молочної сироватки за ціною собівартості становить 21 074 упаковки по 2 кг, тоді як за бажаною ціною 195 грн — 4 444 упаковки.

Зміні витрати на од. продукції = $3\,223\,420 / 43\,200 = 75$ грн за 1 кг.

ТБ 100 грн = $1\,069\,885 / (100 - 75) = 42\,148$ кг. = 21 074 шт.

ТБ 195 грн = $1\,069\,885 / (195 - 75) = 8\,887$ кг. = 4 444 шт.

Нестабільність конкурентного середовища вимагає враховувати ризики коливання цін, тому необхідно розуміти точку беззбитковості виробництва при збільшенні та зменшенні ціни на 10%.

Точка беззбитковості при зниженні ціни на 10%:

ТБ = $1\,069\,885 / ((195 * 0,9) - 75) = 10\,605$ кг. = 5 303 шт.

Точка беззбитковості при збільшенні ціни на 10%:

ТБ = $1\,069\,885 / ((195 * 1,1) - 75) = 7\,648$ кг. = 3 824 шт.

Аналіз ринку промислового споживання свідчить, що суха молочна сироватка є затребуваною сировиною у низці переробних секторів харчової промисловості, що обумовлено її високими функціональними властивостями, поживністю та економічною ефективністю. Значні обсяги закупівель демонструють виробники кондитерських виробів, дитячого та спортивного харчування та комбікормові заводи (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Динаміка можливих споживачів сироватки в переробній промисловості

України за 2022-2024 роки, млн. грн (без ПДВ)

Переробна промисловість України	Роки			Відхилення (+/-)		Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/ /2022	2024/ /2023	2023/ /2022	2024/ /2023
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	34 960,3	40 546,6	45 403,3	5 586,3	4 856,7	15,98	11,98
Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів	1 080,4	1 596,1	1 758,5	515,7	162,4	47,73	10,17
Виробництво готових кормів для тварин	21 783,5	24 912,8	30 351,8	3 129,3	5 439,0	14,37	21,83

Джерело: [25].

Водночас одним із найбільш перспективних напрямів промислового використання сухої молочної сироватки є саме виробництво хліба,

хлібобулочних і борошняних виробів. Для хлібопекарської галузі вона виступає не лише доступним джерелом білка та вуглеводів, а й забезпечує поліпшення структурно-реологічних властивостей тіста, підвищення виходу готової продукції, покращення смаку, аромату та подовження терміну її зберігання.

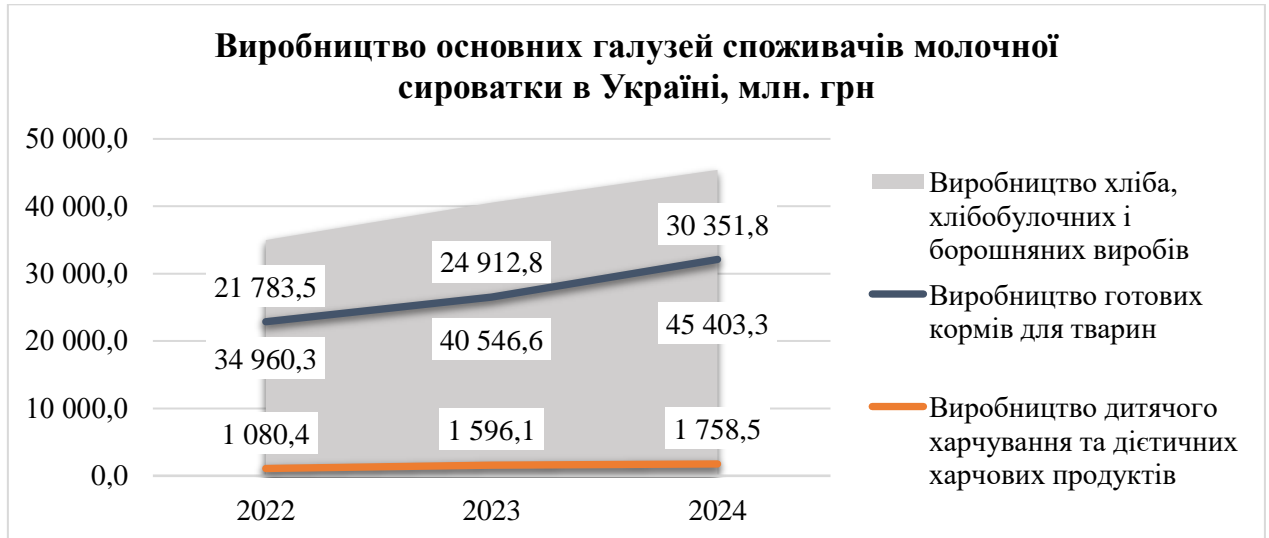


Рис. 4.8. Динаміка виробництва можливих споживачів сироватки в переробній промисловості України за 2022-2024 роки, млн. грн (без ПДВ)

Джерело: [25].

Таким чином, саме сегмент хлібопекарських підприємств може стати одним із ключових і стабільних споживачів сухої молочної сироватки у великих промислових обсягах та покращити фінансові результати підприємства (табл. 4.11)

Таблиця 4.11

Очікувати фінансові результати по проєкту з виробництва молочної сироватки для ТДВ «Яготинський маслозавод», грн

Показник	При використанні найменших потужностей (5 кг/год)	При використанні оптимальних потужностей (22 кг/год)
Приріст чистого доходу	7 722 000	30 888 000
Приріст поточних витрат	4 293 305	15 252 932
Прибуток до оподаткування	3 428 695	15 635 068
Податок на прибуток	617 165	2 814 312
Чистий фін результат	2 811 530	12 820 756

Джерело: побудовано автором.

Отримані аналітичні розрахунки дають змогу оцінити фінансову доцільність проєкту з виробництва сухої молочної сироватки за різних сценаріїв.

У першому сценарії, що характеризується мінімальним обсягом переробки, приріст чистого доходу становить 7 722 000 грн при супутньому прирості поточних витрат на рівні 4 293 305 грн. Дані результати забезпечують формування прибутку до оподаткування обсягом 3 428 695 грн, з яких після сплати податку на прибуток (617 165 грн) чистий фінансовий результат становить 2 811 530 грн, що демонструє базову економічну ефективність навіть за умов обмеженої потужності виробництва.

Другий сценарій – функціонування лінії на оптимальній продуктивності 22 кг/год. Приріст чистого доходу у цьому випадку становить 30 888 000 грн, тоді як збільшення операційних витрат досягає 15 252 932 грн, що формує прибуток до оподаткування у розмірі 15 635 068 грн, з яких після сплати податку на прибуток (2 814 312 грн) підприємство отримує чистий фінансовий результат у 12 820 756 грн. Порівняння двох сценаріїв свідчить про наявність чіткої економії на масштабі, коли зростання продуктивності сприяє значному підвищенню прибутковості та фінансової стійкості проєкту.

Подальше оцінювати економічну ефективність інвестицій (табл. 4.12) доцільно саме за оптимального обсягу виробництва, оскільки лише в умовах достатнього завантаження обладнання проявляються ефект масштабу, зниження собівартості та формування реальних грошових потоків, що дозволяє об'єктивно визначити економічну доцільність проєкту розрахованого на 5 років.

За розрахунками, чистий грошовий потік в 18 586 тис. грн щорічно протягом п'яти років забезпечить значний фінансовий результат у порівнянні з початковими інвестиційними витратами в розмірі 3 499 тис. грн. Дисконтований грошовий потік за обліковою ставкою НБУ в 15,5% дорівнюватиме 44 792 тис. грн за весь період реалізації проєкту, що свідчить про стабільну прибутковість проєкту у часі.

Таблиця 4.12

**Оцінка показників економічної ефективності проєкту
впровадження лінії дегідратації молочної сироватки для
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показники	Роки проєкту					Всього
	1	2	3	4	5	
Інвестиційні витрати, тис. грн	3 499	0	0	0	0	3 499
Прибуток, тис. грн	15 635	15 635	15 635	15 635	15 635	78 175
Чистий прибуток, тис. грн	12 821	12 821	12 821	12 821	12 821	64 104
Амортизаційні відрахування, тис. грн	699,885	699,885	699,885	699,885	699,885	3 499
Чистий грошовий потік, тис. грн	13 521	13 521	13 521	13 521	13 521	67 603
Дисконтований грошовий потік (15,5%), тис. грн	11 706	10 135	8 775,09	7 597,48	6 577,90	44 792
NPV, тис. грн						41 292
PI						12,8
PP, роки						0,26
DPP, роки						0,30

Джерело: побудовано автором.

Доцільність проєкту підтверджують ключові показники визначені в розділі 1:

Чистий приведений дохід (NPV) = 44 792 - 3 499 = 41 292 тис. грн.

NPV більше 0, а отже свідчить про значне перевищення обсягу початкових вкладень і вказує на здатність проєкту створювати додану вартість.

Рентабельність інвестицій (PI) = 44 792 / 3 499 = 12,8.

Показник рентабельності інвестицій відображає, що кожна вкладена гривня в проєкт генерує 12,8 грн дисконтованого доходу, що є надзвичайно високим рівнем ефективності.

Термін окупності інвестицій = 3 499 / 13 521 = 0,26 року

Дисконтований термін окупності інвестицій = 3 499 / 11 706 = 0,30 року

Щоб окупити початкові інвестиції при значному навантаженні обладнання Маслозаводу знадобиться 93 дні, а за умови дисконтування — 108 днів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що проєкт є інвестиційно привабливим і фінансово обґрунтованим. Додатковим чинником

високої інвестиційної привабливості проекту виступають мінімальні змінні витрати, оскільки сировина не потребує додаткових закупівель, а використовуються залишки молочної сироватки від виробництва сиротворожної продукції, які підлягають утилізації, що позитивно впливає на чистий прибуток і забезпечує значні щорічні грошові надходження. У поєднанні з підвищенням попиту на сухі молочні продукти серед виробників харчових товарів, зокрема хлібобулочних та борошняних виробів, створює стійку основу для довгострокової рентабельності проекту.

З урахуванням установлених параметрів інвестиційного проекту та їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, передбачаються такі зміни у фінансових результатах ТДВ «Яготинський маслозавод», як збільшення чистого доходу на 30 888 тис. грн., та зменшення на 10% собівартості через зниження витрат на утилізацію (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

**Очікувані зміни в фінансових результатах ТДВ «Яготинський
маслозавод» від реалізації проекту**

Показники	Роки		Відхилення (+/-)	Відхилення (%)
	2024	Проектний		
Чистий дохід	5 635 593	5 666 481	30 888	0,55
Собівартість	4 872 373	4 818 714	-53 659	-1,10
Прибуток валовий	763 220	847 767	84 547	11,08
Прибуток від операційної діяльності оподаткування	237 773	322 320	84 547	35,56
Прибуток до оподаткування	117 388	201 935	84 547	72,02
Податок на прибуток	21 825	36 348	14 523	66,54
Прибуток	95 563	165 587	70 024	73,27

Джерело: розраховано автором.

Собівартість реалізованої продукції, незначно зросте через витрати виробництво сухої молочної сироватки, проте загалом відбудеться зниження на 53 659 тис. грн (рис. 4.9), що в подальшому збільшує валовий прибуток підприємство на 11% або ж 84 574 тис. грн.

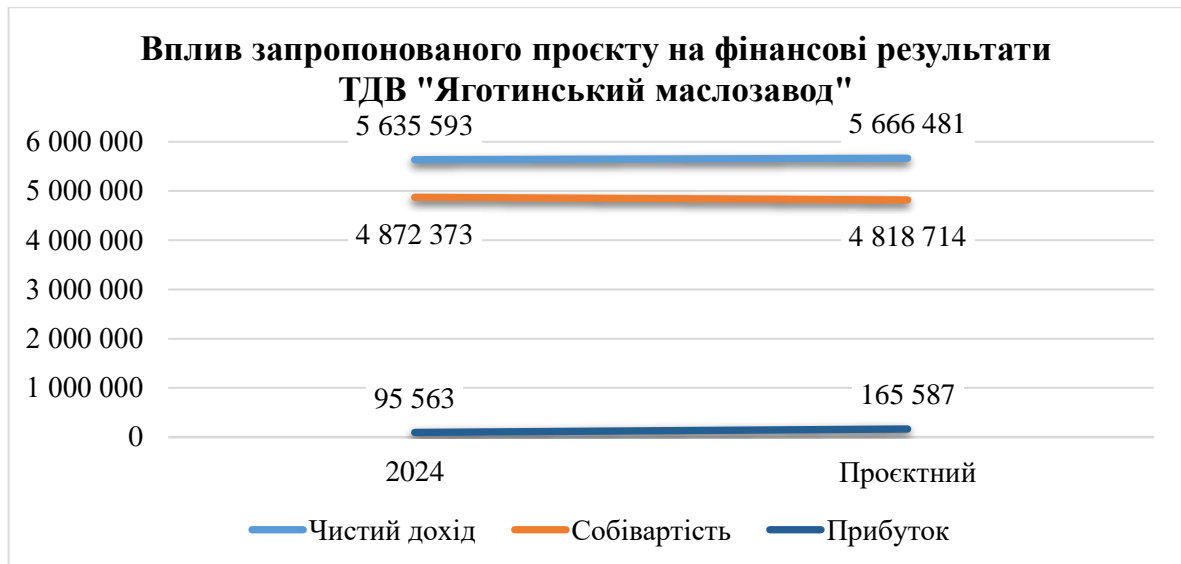


Рис. 4.9. Вплив запропонованого проєкту на фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: побудовано автором на основі табл. 4.13.

Покращення фінансових результатів компанії підтверджують показники рентабельності (табл. 4.14)

Таблиця 4.14

**Очікувані зміни в показниках рентабельності ТДВ «Яготинський
маслозавод» від реалізації проєкту**

Показники	Роки		Відхилення (+/-)
	2024	Проектний	
Чиста рентабельність	1,70	2,92	1,23
Операційна рентабельність	4,22	5,69	1,47
Валова рентабельність	5,66	7,12	1,46
Рентабельність активів	13,54	14,96	1,42
Рентабельність основних засобів	19,42	29,02	9,61
Рентабельність оборотних активів	6,80	11,64	4,84
Рентабельність капіталу	11,71	20,30	8,58
Рентабельність вкладеного капіталу	23,19	31,49	8,31

Джерело: розраховано автором.

Узагальнюючи результати розрахунків показників рентабельності, можна констатувати, що реалізація інвестиційного проєкту позитивно впливає на ефективність діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Усі ключові

індикатори демонструють зростання, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів і капіталу підприємства.

Зокрема рентабельність основних засобів зросла найвідчутніше серед усіх показників — на 9,61 %, що означає, що кожна гривня, вкладена в основні фонди, у проектному періоді генерує значно більший обсяг прибутку порівняно з базовим роком.

Встановлення нового обладнання в межах реалізації проекту супроводжується впливом і на техніко-економічні характеристики основних засобів підприємства. Відповідно, коефіцієнт придатності збільшився на 0,02, тоді як коефіцієнт зносу навпаки зменшився (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

**Очікувані зміни ефективності використання основних засобів ТДВ
«Яготинський маслозавод» від реалізації проекту**

Показники	Роки		Відхилення (+/-)
	2024	Проектний	
Коефіцієнт зносу	0,491	0,489	-0,002
Коефіцієнт придатності	0,509	0,511	0,002
Віддача основних засобів, грн	11,45	11,47	0,022
Місткість основних засобів, грн.	0,0873	0,0872	-0,0002
Озброєність основними засобами, грн.	651	643	-7,894

Джерело: розраховано автором.

Водночас віддача основних засобів збільшилась з 11,45 до 11,47 грн (на 0,022 грн), що свідчить про зниження вартості основних фондів у структурі активів порівняно зі створеним обсягом чистого доходу. Місткість основних засобів, навпаки, зменшилась з 0,0873 до 0,0872 грн, що характеризує зниження капіталоемності продукції. Такі зміни є закономірними при впровадженні інвестиційних проектів, пов'язаних із модернізацією або розширенням технічної бази.

Додатково зростання зниження основними засобами (з 651 до 643 грн на одного працівника) свідчить про змінив матеріального забезпечення виробничого персоналу через збільшення його чисельності .

Динаміка показників ефективності персоналу свідчить про незначні коливання у використанні персоналу внаслідок впровадження проекту (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

Ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації проекту

Показники	Роки		Відхилення (+/-)
	2024	Проектний	
Продуктивність праці	7 454,49	7 378,23	-76,26
Трудомісткість	0,00013	0,00014	0,00001

Джерело: розраховано автором.

Продуктивність праці зменшилася на 76,26 грн, що може бути зумовлено тимчасовим перерозподілом трудових ресурсів або початковим завантаженням персоналу в процесі адаптації до нових виробничих процесів. Трудомісткість майже не зазнала змін збільшившись на 0,00001 грн.

Унаслідок реалізації проекту спостерігається незначне зниження основних коефіцієнтів ліквідності (табл. 4.17)

Таблиця 4.17

Очікувані зміни в ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації проекту

Показники	Роки		Відхилення (+/-)
	2024	Проектний	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,022	0,019	-0,003
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,145	1,142	-0,003
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,340	1,337	-0,003
Коефіцієнт платоспроможності	0,022	0,019	-0,003
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,149	1,147	-0,002

Джерело: розраховано автором.

Такі зміни ліквідності у проектному періоді зумовлене спрямуванням частини грошових коштів на фінансування інвестиційного проекту, що призводить до тимчасового скорочення найбільш ліквідних активів і збільшення питомої ваги необоротних активів у структурі балансу

підприємства. Таке відхилення є характерним для етапу реалізації інвестицій та не вплине на фінансову стійкість підприємства за умови достатнього обсягу майбутніх грошових надходжень.

4.3. Впровадження B2B-заходів з метою підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Умови конкурентного середовища на ринку молочної продукції в Україні провокують підприємства на пошуки інструменти, що забезпечать не лише збільшення продажів чи зменшення витрат, а й зміцнення партнерських відносин із торговими мережами та дистриб'юторами. Дієвим механізмом в таких умовах виступає впровадження B2B-заходів.

B2B – бізнес для бізнесу (*англ. Business to business*) – визначає взаємодію, між компаніями, що не є кінцевими споживачами [46]. І. Марчук, С. Орловська та І. Жарська [53] зазначають, що управління лояльністю клієнтів у сегменті B2B є стратегічним інструментом для підвищення стійкості компанії, зміцнення партнерських відносин, росту доходів та конкурентних позицій.

ТДВ «Яготинський маслозавод», хоч і є впізнаваним та пріоритетним у частини населення, має труднощі з маркетинговою стратегією. Тому впровадження B2B-заходів може стати ефективним елементом адаптації до конкурентного середовища та підтримати зміцнення позицій в перспективі шляхом підсилення впізнаваності бренду, за допомогою таких інструментів, як:

- 1. Спільні маркетингові акції з торгівельними мережами.** Є ключовим серед B2B-інструментів для підвищення продажів та зміцнення партнерських відносин. Для Маслозаводу це може бути акції «Тиждень бренду» зі знижками для відданих партнерів, брендові викладки на полицях чи дегустації.

- 2. Гнучкі логістичні умови.** Полягає в оперативних та зручних умовах постачання. Може включати скорочення термінів доставки для продуктів із коротким терміном придатності чи регулярне планування поставок, можливість коригування замовлень відповідно до сезонного попиту.

3. CRM та цифровий обмін даними. Сучасне застосування B2B-маркетингу неможливе без цифрових рішень, відповідно Маслозавод може інтегрувати ERP (*англ. Enterprise Resource Planning*) в CRM (*англ. Customer Relationship Management*) для ведення замовлень, спільного моніторингу продажів та управління залишками продукції.

4. Навчання та підтримка персоналу партнерів. Тренінги для мерчендайзерів та продавців, онлайн-курси чи майстер-класи щодо особливостей продукції та її правильного представлення. Адже компетентний персонал забезпечує якісну викладку та презентацію продуктів, що підвищує продажі та формує лояльність партнерів.

5. Брендване обладнання. Підприємство може надати торговим точкам брендвані холодильники та морозильні камери, що забезпечить кращу викладку, таблички та LED-панелі, що створять постійний рекламний майданчик прямо у точці продажу.

6. Ретро-знижки та ретро-бонуси як фінансове стимулювання. Передбачає надання бонусів або повернення частини коштів за досягнення певного рівня закупівель або виконання ключових показників (приріст продажів чи виконання планів).

Більшість торгових точок орієнтуються переважно на завантаження полиці й забезпечення широкого асортименту, приділяючи недостатню увагу візуальній ідентифікації товарів певного виробника (рис. 4.10). У таких умовах продукція хоча й присутня на полицях, однак часто не виділяється серед аналогів, що знижує ймовірність привернення уваги покупця.

Тому задля посилення позицій бренду пропонується встановлення помітного брендваного обладнання, здатного створити візуальний акцент, суттєво покращити диференціацію продукції та підвищити її пізнаваність у торговому просторі. Дані дії зможуть забезпечити не лише збільшення ймовірності первинної покупки, але й сприятиме формуванню довгострокової лояльності споживачів. [52]



Рис. 4.10. Розкладка молочної продукції на полицях магазину.

Джерело: зроблено автором.

Конкретними прикладами брендового обладнання, що може бути встановлене у торгових точках можуть бути:

1. Брендві вітрини (рис. 4.11). Візуально оформлені холодильники та морозильні камери створюють окрему «зону бренду» та полегшують ідентифікацію товару в умовах значної кількості конкурентних позицій.



Рис. 4.11. Приклад використання брендвих холодильних вітрин.

Джерело: [79].

2. Shelf-branding (стикери на полицях, бортики, стопери, вивіски) (рис. 4.12). На відміну від дороговартісних вітрин, створюють «зону бренду» прямо на полиці, що привертає увагу навіть без перегляду всієї полиці та не займає додаткове місце.



Рис. 4.12. Приклад використання shelf-branding.

Джерело: [179].

3. Міні-стенди (рис. 4.13). Частіше використовуються для продукції, що не потребує спеціальних умов збереження та підвищує кількість продажів за рахунок спонтанних рішень покупців.



Рис. 4.13. Приклад використання міні-стендів.

Джерело: [179].

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» міні-стенди доцільно використовувати не для зберігання самої продукції, а для розміщення промо-

матеріалів, відомостей про походження молока, технологію виробництва, номенклатуру продукції або ж акційні пропозиції. Суть полягатиме в інформуванні та зацікавленні покупців.

4. Інформаційні брендові банери з QR-посиланнями. Розміщення таких стендів в точках продажу залучатиме покупця до digital-комунікації, підніматиме онлайн-активність користувачів. Посилання на додаткову інформацію про натуральність продуктів, склад, філософію виробництва підкріплюватиме довіру до бренду.

Водночас для того, щоб партнери були реально зацікавлені у встановленні такого обладнання та підтриманні стандартів викладки, необхідно забезпечити для них додаткові економічні стимули. У цьому контексті важливим інструментом стають згадані ретро-знижок та ретро-бонуси, які можуть виступати фінансовою мотивацією для торгових точок зберігати брендовані місця продажу в належному стані, виконувати вимоги щодо мерчендайзингу, забезпечувати мінімальні стандарти викладки або збільшувати частку бренду на полицях [53].

У контексті загальної ринкової динаміки доцільним є залучення до проекту не лише роздрібні мережі, такі як «Сільпо», «Новус», «АТБ» та інші, але й суб'єктів готельно-ресторанного сегменту — **HoReCa** (англ. *hotel, restaurant, cafe*) частка яких в Україні демонструє стабільну тенденцію зростання (рис. 4.14). [2, 25]



Рис. 4.14. Динаміка кількості суб'єктів HoReCa сфери з реалізації напоїв в Україні за 2022-2024 роки.

Джерело: [25].

Збільшення чисельності суб'єктів господарювання в даній сфері збільшується разом з їх питомою вагою в структурі (табл. 4.18), що, відповідно, пов'язане зі зростанням попиту на їх продукції, включаючи молочну.

Таблиця 4.18

Динаміка та питома вага діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в сегменті забезпечення напоями в Україні

Суб'єкти господарювання за видами економічної діяльності:		діяльність із забезпечення стравами та напоями	обсл-ння напоями	Разом	Усього суб'єктів	
Роки	2022	Од.	51 459	5621	57 080	1 732 576
		%	2,97	0,32	3,29	100
	2023	Од.	60 589	6979	67 568	191 3257
		%	3,17	0,36	3,53	100
	2024	Од.	65 889	7365	73 254	194 9471
		%	3,38	0,38	3,76	100
Відхилення (+/-)	2023/2022		9 130	1 358	10 488	180 681
	2024/2023		5 300	386	5686	36214
Відхилення (%)	2023/2022		17,74	24,16	18,37	10,43
	2024/2023		8,75	5,53	8,42	1,89

Джерело: [25].

Якщо припустити, що в середньому підприємства даного сегменту в день використовують лише близько 10-11 літрів молока, наприклад для: кави, кремів, соусів, випічки та подібне, то це становить близько 256 176 432 літри в рік, або ж 12 998 799 грн доходів молочної промисловості (табл. 4.19)

Ідея проєкту полягає в запровадженні комплексу B2B-маркетингових заходів, спрямованих на збільшення обсягів реалізації продукції шляхом активізації співпраці з невеликими бізнес-партнерами, що у свою чергу, має збільшити лояльність кінцевих споживачів — фізичних осіб, покупців. В ході проєкту передбачається встановлення брендovanого торговельного обладнання у партнерських закладах та стимулювання зростання обсягів використання молока

приблизно на 33% — з еквіваленту 6 до 8 порцій кави на годину. Механізм мотивації партнерів полягає в наданні знижки у розмірі 15% на закупівлю молока за умови досягнення зазначених показників його використання.

Таблиця 4.19.

**Споживання молока суб'єктами HoReCa в Україні сфери
за 2022-2024 роки**

Показники		Роки			Відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Споживання молока в рік, л	забезпечення стравами та напоями	200 072 592	235 570 032	256 176 432	35 497 440	20 606 400
	обслуговування напоями	21 854 448	27 134 352	28 635 120	5 279 904	1 500 768
Середня ціна на молоко, грн		34,28	42,6	45,64	8,32	3,04
Доходи молочної промисловості, тис. грн		7 607 658,93	11 191 206,76	12 998 799,23	3 583 548	1 807 592
Чистий дохід молочної промисловості, тис. грн		6 339 715,78	9 326 005,63	10 832 332,69	2 986 290	1 506 327

Джерело: побудовано автором.

По-перше, надання знижки, навіть невеликої, на закупівлю молока є суттєвим стимулом, адже це безпосередньо пов'язано зі зменшенням собівартості ключових напоїв. По-друге, умова збільшення обсягів реалізації молока, корелює зі зростанням обсягів реалізації продукції, що забезпечує партнеру додатковий дохід без значних інвестицій чи організаційних змін. По-третє, встановлення брендованого обладнання з боку виробника створить для партнера додаткову цінність у вигляді зменшення капітальних вкладень та може підвищити візуальну привабливість торговельного простору, а для поціновувачів «Яготинське» й смакову привабливість продукції.

З огляду на зазначені переваги запропонованої моделі, у межах проєкту стимулювання збуту центральним елементом виступає брендоване обладнання, придбання, брендування та сервісне обслуговування якого для ТДВ «Яготинський маслозавод» будуть витратами на збут (табл. 4.20).

Таблиця 4.20

Вартість брендованого обладнання за проєктом

Варіанти брендованого обладнання	Витрати, грн
1. Холодильна шафа	35 472
2. Холодильна шафа (подвійний)	69 474
3. Морозильна камера	29 886
4. Табличка магазинна	700
5. LED-вивіска	1 200
6. Особлива полицьки	8 500
7. Міні-стенд	7 000
8. Банер (плакат)	1 000
9. Банер (онлайн-графіка)	2 700

Джерело: [79, 1].

Стратегічною ціллю проєкту є залучення щонайменше 2,5% нових для ТДВ «Яготинський» партнерів, які функціонують на території України, це 1 831 суб'єкти станом на 2024 рік, що потягне за собою зміни в споживанні молока суб'єктами HoReCa (табл. 4.121)

Таблиця 4.21

**Вплив запропонованого заходу на споживання молока суб'єктами
HoReCa в Україні, тис. грн**

Показники	2024 рік	При умові залучення 2,5% партнерів	При виконанні умов збільшення обсягів реалізації
Споживання молока в рік, л	284 811 552	284 811 552	287 182 608
Ціна на молоко, грн	45,64	52,71	52,71
Доходи мол. промисловості	12 998 799,23	15 013 613,11	15 138 601,44
Чистий дохід промисловості	10 832 332,69	12 511 344,26	12 615 501,20
Додатковий, чистий дохід ТДВ	x	312 783,61	416 940,55

Джерело: побудовано автором.

Чистий дохід ТДВ «Яготинський маслозавод» від додаткового залучення 2,5% суб'єктів HoReCa становитиме 312 783,61 тис. грн, а при збільшенні їх обсягів закупівлі на 25% — 416 940,55 тис. грн

Досягнення такого рівня ринкового проникнення забезпечить формування критичної маси партнерських точок, здатної генерувати

додатковий попит на продукцію підприємства та створити мультиплікативний ефект вже у перший рік реалізації проєкту (табл. 4.22).

Таблиця 4.22

Очікуваний приріст фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за перший проєктний рік, тис. грн

Показник	Приріст від збільшення обсягів використання молока	Приріст від збільшення попиту на продукцію
Чистий дохід	416 940,55	394 491,51
Собівартість	358 568,87	339 262,7
Прибуток валовий	58 371,68	55 228,81
Прибуток до оподаткування	-8 421,32	35 504,24
Податок на прибуток	-1 515,84	6 390,76
Прибуток	-6 905,48	29 113,47
Операційні витрати	62 541,08	98 108,82
Витрати на збут	66 793,00	19 724,58

Джерело: побудовано автором.

За рахунок появи нових партнерів та виконання умов проєкту приріст обсягів використання молока в закладах-забезпечить збільшення чистого доходу на 416 940,55 тис. грн та сформує валовий фінансовий результат у розмірі 58 371,68 тис. грн. Але за умови зростання витрат на збут, після оподаткування фінансовий результат трансформується збиток. Паралельно, за умови зростання попиту на продукцію підприємства зможе генерувати додатковий чистий дохід у розмірі 394 491,51 тис. грн та чистий прибуток в 29 113,47 тис. грн. Операційні витрати збільшаться за рахунок нарахування 15% ретро-знижок, а витрати на збут додатково в результаті збільшення обсягів реалізації молока.

Проєкт розрахований на два роки, а мультиплікативний ефект сприятиме збільшенню реалізації приблизно на 7% за перший рік та на 11% — другий (табл. 4.23).

У результаті реалізації проєкту очікується стале збільшення чистого доходу підприємства, що у перший рік становитиме 811 432,06 тис. грн, а у другому – 709 172,76 тис. грн.

Таблиця 4.23

**Очікувані зміни результатів діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод» за проєктні два роки**

Показник	2024	Приріст за перший проєктний рік	Перший проєктний рік	Приріст за другий проєктний рік	Другий проєктний рік
Чистий дохід	5 635 593	811 432,06	6 447 025,06	709 172,76	7 156 197,81
Собівартість	4 872 373	697 831,57	5 570 204,57	567 338,21	6 137 542,77
Прибуток валовий	763 220	113 600,49	876 820,49	141 834,55	1 018 655,04
Прибуток до оподаткування	117 388	27 082,92	144 470,92	85 809,90	230 280,82
Податок на прибуток	21 130	4 874,92	26 004,76	15 445,78	41 450,55
Прибуток	96 258	22 207,99	118 466,15	70 364,12	188 830,27
Операційні витрати	4 905 441	160 649,90	5 066 090,90	101 321,82	5 167 412,72
Витрати на збут	443 442	86 517,57	529 960	56 024,65	585 984,22

Джерело: побудовано автором.

Показники чистого фінансового результату ТДВ «Яготинський маслозавод» за реалізацією проєкту також демонструють позитивну динаміку, у перший рік збільшення відбулось на 22 207,99 тис. грн, а у другому — 70 364,2 тис. грн. Що свідчить про позитивний економічний ефект та доцільність інвестицій у маркетингові заходи (рис. 4.15).

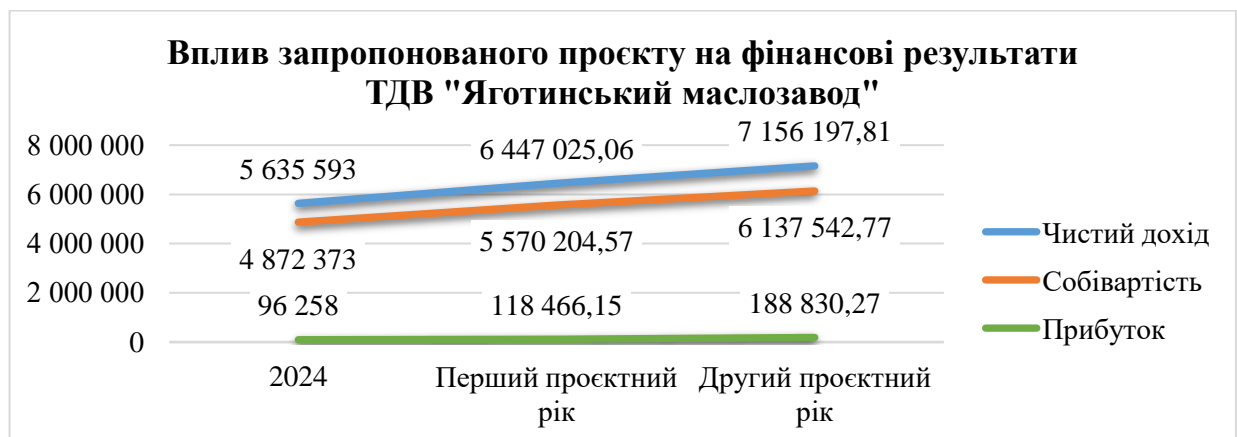


Рис. 4.15. Динаміка фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» при реалізації проєкту з використанням В2В-маркетингових заходів

Джерело: табл. 4.23.

Так як фінансові результати демонструють позитивні зміни, доцільним є оцінка показників економічної ефективності проєкту з залученням В2В-заходів з метою підвищення ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища (табл. 4.24).

Таблиця 4.24

Оцінка показників економічної ефективності проєкту з залученням В2В-заходів для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки проєкту		Всього
	1	2	
Інвестиційні витрати, тис. грн	66 793,00	0	66 793,00
Прибуток, тис. грн	22 207,99	70 364,12	92 572,11
Чистий грошовий потік, тис. грн	22 208	70 364	92 572,11
Дисконтований грошовий потік (15,5%), тис. грн	19 228	52 746	71 973,43
NPV, тис. грн			5 180,43
PI			1,08
PP, роки			1,63
DPP, роки			1,90

Джерело: побудовано автором.

Незважаючи на наявність дев'яти варіантів брендового обладнання, для забезпечення аналітичної достовірності доцільним є використання холодильних шаф як базової моделі, оскільки саме цей тип обладнання є найбільш функціонально релевантним для реалізації молочної продукції, і додатково — плакат з інформацією про «Яготинське». Відповідно до табл. 4.15, вартість однієї брендованої холодильної шафи становить 35,472 тис. грн, а одного банеру — 1 тис. грн. Тоді, за умови встановлення обладнання всім партнерам сфери HoReCa (1831 суб'єкт) загальні інвестиційні витрати в перший рік проєкту становитимуть 66 793 тис. грн.

Доцільність проєкту підтверджують ключові показники

Чистий приведений дохід = 71 973,43 - 66 793 = 5 180,43 тис. грн.

Рентабельність інвестицій = 71 973,43 / 66 793 = 1,08 грн.

Отже, кожна вкладена гривня в проєкт створюватиме 1,08 грн дисконтованого доходу, що свідчить про прибутковість.

Термін окупності інвестицій в даний проєкт для ТДВ «Яготинський маслозавод» становитиме 588 дні (або ж 1,63 року), а за умови дисконтування — 685 дні (1,90 року).

Сукупність отриманих показників дозволяє зробити висновок, що впровадження брендovanого обладнання та інформаційно-реklamних матеріалів у поєднанні з ретро-бонусною системою стимулювання партнерів створює економічно обґрунтовану та стратегічно доцільну модель підвищення конкурентоспроможності бренду «Яготинське».

Важливо буде зазначити, що використання даного методу є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, але за умови зваженого та відповідального застосування аби не порушити баланс ринку та не провокувати негативні наслідки, серед яких:

1. Збільшення фінансового навантаження на підприємство (майбутніх витрат та резервів);
2. Формування залежності партнерів від знижок, а не бренду, що може зменшити закупівлі після скорочення програми чи переключитись на конкурентів з більшим бонусом;
3. Конфлікти між каналами збуту через нерівні умови;
4. Маніпуляції з обсягами закупівель;
5. «Цінові війни» між конкурентами.

Висновки до розділу 4

Проведене комплексне дослідження підтвердило, що підвищення ефективності адаптації ТДВ «Яготинський маслозавод» до конкурентного середовища вимагає синтезу стратегічних управлінських рішень, технологічних інвестицій та цілеспрямованих збутових ініціатив. Аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх ресурсів підприємства виявив його сильні сторони — розвинену сировинну базу, впізнаваний бренд і значні обсяги виробництва — одночасно виявивши вузькі місця: зростаючу

собівартість окремих номенклатурних груп (зокрема сирно-творожної продукції), невисоку ефективність використання побічних продуктів та недостатню видимість продукції у точках продажу.

З позиції стратегічного управління обґрунтовано необхідність впровадження багатоваріантного планування, системи швидкого моніторингу ключових зовнішніх індикаторів та вдосконалення ризик-менеджменту (ідентифікація, кількісна оцінка ризиків, превентивні сценарії та постійний моніторинг). Такі підходи дозволять підвищити адаптивність менеджменту, скоротити час ухвалення критичних рішень і своєчасно коригувати стратегії контролю витрат, диференціації та фокусування.

Фінансово-технологічний проєкт з переробки молочної сироватки розглянуто як ключовий інструмент підвищення ресурсної ефективності. Встановлено, що при виробництві сирно-творожної продукції утворюється значний обсяг сироватки (орієнтовно 15,39 млн кг за 2024 рік), який наразі підлягає утилізації і не приносить додаткового доходу. Проєкт дегідратації і виробництва сухої молочної сироватки на базі встановлення дегідратора (і супутньої лінії пакування) має високу економічну привабливість: при оптимальному завантаженні обладнання прогноуються значні прирости чистого доходу та грошових потоків, позитивні значення NPV і високі показники PI; термін окупності інвестицій у моделі — значно менший за річний період, що надає проєкту перевагу як швидкоокупного джерела доданої вартості. Додаткові переваги реалізації проєкту — зниження собівартості основної продукції (за рахунок монетизації побічного продукту), зменшення відходів і поліпшення екологічного профілю діяльності підприємства.

Маркетингові та збутові ініціативи, представлені у вигляді B2B-програми та встановлення брендovanого обладнання (холодильні вітрини, shelf-branding, міні-стенди, інформативні банери із QR-зв'язками), запропоновані як механізм підсилення ринкової присутності та лояльності партнерів. Емпіричні моделі та фінансові розрахунки показали, що інвестиції в брендovanе обладнання для вибраних каналів (зокрема HoReCa)

забезпечують мультиплікативний ефект: зростання реалізації продукції, підвищення чистого доходу та поліпшення маржинальності при контрольованому рівні витрат на збут.

Реалізація запропонованих заходів у комплексі — поєднання стратегічного управління, технологічної інновації з переробки сироватки та цілеспрямованих B2B-активностей — створить передумови для суттєвого підвищення ефективності адаптації ТДВ «Яготинський маслозавод» до конкурентного середовища. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати витрати і монетизувати наявні ресурси, а й зміцнити позиції бренду на ринку, підвищити стійкість фінансових показників та забезпечити довгострокове стає зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища є сукупністю інструментів, методів, принципів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його стійкості, здатності до розвитку та ефективного реагування на виклики ринкової динаміки. В умовах посилення конкуренції, швидкої зміни технологій, зростання нестабільності зовнішнього середовища та ускладнення ринкових відносин даний механізм набуває стратегічного значення для збереження й розширення ринкових позицій підприємств.

Основою адаптації виступає здатність підприємства ефективно застосовувати внутрішній потенціал та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Економічний механізм адаптації охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг, оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності управління, забезпечення стабільності та результативності діяльності.

Розуміння ефективності даного механізму можливе лише за умови наявності методичного інструментарію його оцінювання. Саме тому ключовим елементом дослідження механізму адаптації є оцінка конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє визначити рівень його розвитку, сильні та слабкі сторони, а також бар'єри й стимули адаптаційних процесів.

У науковій літературі виокремлюють широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності, які об'єднуються за ознаками: За способом оцінки (якісні чи кількісні), за формою представлення (матричні, графічні, індексні), а також за рівнем прийняття рішень (стратегічні чи тактичні), за ступенем охоплення (спеціальні чи комплексні) та за об'єктом оцінки (персоналу, продукції чи підприємства).

Ці методи дозволяють детально оцінити стан підприємства, визначити його сильні сторони, ринкові можливості, перспективність галузі та ефективність функціонування. Їх застосування забезпечує комплексність і

системність аналізу відповідно до сучасних принципів оцінювання: об'єктивності, безперервності, динамічності й оптимальності.

Реалізація адаптаційних заходів нерозривно пов'язана з інвестиційними рішеннями. Для їх оцінювання застосовують: чисту приведену вартість (NPV); рентабельність інвестицій (RI); період окупності (PP та DPP).

В ході дослідження теоретичних та практичних аспектів економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища об'єктом було обрано ТДВ «Яготинський маслозавод» та показники його діяльності за 2022-2024 роки. Товариство створене в 1956 році, сьогодні ж є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні та входить до складу Групи Компаній «Молочний альянс».

В ході оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства було визначено, що воно технологічно модернізованим і стабільно зростаючим підприємством, яке посилює ринкові позиції завдяки інвестиціям, розширенню виробництва та ефективному використанню ресурсів. Попри коливання фінансових результатів і зростання витрат у 2024 році, завод зберігає конкурентоспроможність, демонструє зростання доходів і має потенціал для подальшого зміцнення економічної стійкості.

При цьому:

1. Підприємство має один із найширших асортиментів на ринку (163 позиції), активно впроваджує нові продукти і рецептури, використовує соцмережі. Має ильний імідж і стійкий попит на продукцію ТМ «Яготинське», проте маркетингові інструменти ще потребують модернізації відповідно до цифрових трендів.

2. Показники оборотності активів, власного капіталу та дебіторської заборгованості покращуються — це свідчить про прискорення операційних процесів і раціональніше використання ресурсів. Водночас управління запасами потребує оптимізації через їх надмірний обсяг.

3. Ліквідність загалом достатня, але фінансова стійкість послаблена: високий рівень залежності від позикового капіталу та низька маневреність власного, що зменшує можливості швидкого реагування на зовнішні ризики.

4. Зростання собівартості (на 58%) випереджає зростання доходів (51%), що спричиняє зниження рентабельності. Відбувається в наслідок скорочення виробництва молока в країні та дефіцит кваліфікованих працівників погіршують умови конкуренції. Тому підприємству необхідно посилювати кадровий потенціал і розширювати сировинну базу.

Як висновок: Підприємство демонструє високий потенціал адаптації завдяки сильному бренду, якості продукції, оновленню асортименту та ефективнішому використанню активів. Разом з тим для зміцнення позицій у конкурентному середовищі необхідно підвищувати фінансову стійкість, оптимізувати витрати, модернізувати маркетингову політику та посилювати кадрову й ресурсну базу.

1. Ключовим резервом адаптації було обрано проєкт з переробки молочної сироватки. Адже щороку підприємство утворює значні обсяги цього побічного продукту, який наразі не генерує дохід. Запропонований проєкт дегідратації та виробництва сухої сироватки має високу інвестиційну привабливість: очікується швидка окупність, суттєве збільшення чистого доходу, покращення екологічних показників та зниження собівартості основної продукції. Це — потужний інструмент підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості.

2. Другим методом адаптації було запропоновано B2B-програми, включаючи встановлення брендovanого холодильного та демонстраційного обладнання, спрямовані на підвищення видимості продукції та збільшення лояльності торгових партнерів. Фінансові моделі показують мультиплікативний ефект цих заходів — збільшення обсягів продажів, приріст доходів і покращення маржинальності при помірних витратах на збут. Особливо ефективними такі інвестиції є для каналів HoReCa (готелі, ресторани, кафе).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Google Search*. URL: <https://www.google.com/>.
2. HoReCa. *ВідпедіЯ: Вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/HoReCa>.
3. *NANBEI*. Офіційна сторінка. URL: <https://ua.nanbeiequipment.com/laboratory-instruments/spray-dryer/sp-1500-lab-spray-dryer.html>.
4. Ricardo D. *On The Principles of Political Economy, and Taxation*. Prometheus, 1996. 305 с. ISBN 9781573921091.
5. *SMIDA*. Офіційна сторінка. URL: <https://smida.gov.ua/>.
6. Адам Сміт (1723–1790) : біографія // Національна історична бібліотека України. URL: <https://nibu.kyiv.ua/exhibitions/666/> (дата звернення: 03.10.2025).
7. Адаптація. *Етимологічний словник української мови Інституту мовознавства ім. О.О. Потебні НАН України. Етимологія*. URL: <https://goroh.pp.ua/Тлумачення/адаптація> (дата звернення: 03.10.2025).
8. Акофф Дж. Р. *Планування майбутнього корпорації*. М.: Прогрес, 1985. 278 с.
9. Алтухов П. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 3–5.
10. Артеменко Л. Б. *Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів*. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 55 с.
11. Багорка М.О., Кузовенко В.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. *Економічні науки*. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. 2024. Вип. 3 (75). С. 106-113.
12. Басюк Т. П. *Обґрунтування стратегічних рішень для бізнесу*. Навчання посібник. Національний університет харчових технологій. Київ :

НУХТ, 2022. 144 с. URL:
<http://elibrary.nuft.edu.ua/library/DocDownloadForm?docid=409426>.

13. Білоцерківець В. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю : конспект лекцій. Дніпро : НМетАУ, 2019. 49 с

14. Бочко В. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, 17 трав. 2019 р., м. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozwitok19>.

15. Бринзя О. З., Мозоль Д. М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2013. №6. С 16 – 25.

16. Бурліцька О. П. Маркетингове ціноутворення : конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя. 2015. 126 с.

17. Вайда В. Любезна І. Економічний механізм регулювання раціонального землекористування. *Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. за участю іноз. студ., Тернопіль, 15 квіт. 2016. Тернопіль : Астон, 2016. С. 41-42.

18. Геворкян А. Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. *Вісник Нац. Техн. Ун-ту «ХП»*. 2011.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. № 14. С. 29–35.

19. ГК «Молочний альянс». Офіційна сторінка. URL:
<https://milkalliance.com.ua/>

20. Гнатюк В. О. Адаптація підприємства до змін в зовнішньому середовищі. *Стаття*. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 68–74.

21. Голда Н. М., Дубик О. І. Конкуренція: теорія і практика : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Тернопіль, 2009. 138 с.
22. Грицишин Н. В. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. № 1. С. 29–34.
23. Гуменюк Ю. В. Організаційно-економічний механізм функціонування зернопродуктового підкомплексу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Економічні науки. № 3. С. 71-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_3_16.
24. Демків І. Асортиментна гнучкість як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки* : Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, Тернопіль, ред.: М. М. Шкільняк, П. П. Микитюк, А. Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 93-95.
25. *Держстат*. Офіційна сторінка. URL: <https://stat.gov.ua/>
26. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Напрями адаптації підприємств до умов конкурентного середовища. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнарод. наукової конф., 31 трав.-01 черв. 2018 р. : тези доп. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 53-54.
27. Дозатор рідини харчових продуктів. *Prom*. Офіційна сторінка. URL: <https://prom.ua/ua/p1540727894-dozator-zhidkosti>
28. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.
29. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. 2022. *Економіка та суспільство*, (45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
30. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами та витратами : навчальний посібник / ред. С. М. Іванюта. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 320 с.

31. Іванюта Т. М., Берсенева Г. О. Економічне обґрунтування поняття адаптації підприємства. 2016. Формування ринкових відносин в Україні. С. 32-35. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_9.
32. Касумова Є. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2012. №11. С. 15 – 17.
33. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2017. № 1(54). С. 111–118.
34. Клименок С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуболва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 516 с. URL: <http://gw.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20892/1/klymenko.pdf>.
35. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка підприємства. 2013. №2. С. 15-18.
36. Ковальчук В. М., Лазарович М. В., Сарай М. І. Історія економіки та економічної думки: навчальний посібник / Знання, 2008. 647 с.
37. Козюк В. В., Родіонова Л. А., Длугопольський О. В. Історія економіки та економічної думки : підручник / ТНЕУ. Тернопіль, 2015. 792 с.
38. Конкуренція. *Етимологічний словник української мови Інституту мовознавства ім. О.О. Потебні НАН України. Етимологія.* URL:<https://goroh.pp.ua/Етимологія/конкуренція> (дата звернення: 03.10.2025).
39. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>.
40. Крайнюченко, О. Ф., Попович В. М. Роль інновацій у формуванні конкурентних переваг. Innovative development of science, technology and education : proceedings of the 10th International scientific and practical conference. – Vancouver, Canada : Perfect Publishing, 2024. – Pp. 338–343.

41. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420.
42. Кривобок К.В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2 С. 190 – 199.
43. Куліш О. А.. Концептуальні засади управління адаптивним розвитком промислових підприємств в контексті гнучкості їх виробничо-економічної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. вип. № 1(271) С. 15–21.
44. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. N 4. С. 155–163
45. Лепейко Т. І., Кривобок К. В.. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес-інформ*. 2016. №12. С. 176-182.
46. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
47. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Т. 1. С. 221–228.
48. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріаон А. І.. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль:, ТНЕУ, 2016. 304 с.
49. Магас Н. В. Роль конкуренції в економіці. *Проблеми державотворення в Україні* : Матеріали доповідей Наукового семінару до дня спеціаліста-правника. Львів. С. 118–121.
50. Макаренко П. М., Пілявський В. І. Умови і чинники конкурентного середовища підприємств. *Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах* : Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Запоріжжя, 2023. С. 143–149.

51. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика / пер. Англ. Львів : Просвіта, 1997. Макроекономіка. 671 с. ISBN 966-537-075-8.

52. Марченко О. М. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.

53. Марчук, І., Орловська, С., Жарська, І.. Управління лояльністю на ринку b2b. 2023. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-134>.

54. Михайльчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2014. №3: Економічні науки. С. 152–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_24.

55. Михальчук, Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*. 2014. Економіка, управління та адміністрування. С. 152–156. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2014-3\(69\)-152-156](https://doi.org/10.26642/jen-2014-3(69)-152-156)

56. Могилевська О. Ю. , Слободяник А. М., Мельник Н. О. Цифрова трансформація промислового сектору України на основі досвіду діджиталізації європейських підприємств. І Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «ПРОКІІВ». 26 березня 2024 р. С. 82-86.

57. МСФЗ 16 «Основні засоби». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text

58. Орлова К. Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. Проблеми

теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 2. С. 238-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2015_2_20

59. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates?date=05.11.2025&period=daily>.

(дата звернення на 10.10.25).

60. Пакувальний автомат «ФАТТ-В». *ServicePack*. Офіційна сторінка. URL: <https://service-pack.kiev.ua/pakuvalnyi-avtomat-fatt-v/572/>.

61. ПАТ «Юрія». Офіційна сторінка. URL: <https://voloshkovepole.com.ua/>

62. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. Збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. С. 45–51.

63. Портер М. Міжнародна конкуренція : Конкурентні переваги країн / пер. В. Д. Щетиніна. Міжнародні відносини, 1993. 896 с.

64. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2021. № 39 URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-24>.

65. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001, № 12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 26.09.2025).

66. Рябенко В.В. Бізнес-економіка: Створення вартості в бізнесі. Курс лекцій. НУХТ. 2021. 168 с.

67. Семоненко А. О. Конкурентоспроможність в системі глобального маркетингу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ, 2024. № 20. С. 209-221.

68. Середовище. *Етимологічний словник української мови Інституту мовознавства ім. О.О. Потебні НАН України*. Етимологія. URL: <https://goroh.pp.ua/Глумачення/середовище> (дата звернення: 03.10.2025).

69. *Сільпо*. Офіційна сторінка. URL: <https://silpo.ua/category/napoi-na-syrovattsi-4985>.
70. Сміт А. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, 1776. / пер. О. Васильєва, М. Межевікін, А. Малівський. Наш Формат, 2019. 772 с.
71. *Соціологічне опитування щодо торгових марок аналізованих підприємств*. Результати. Станом на 13.11.2025 року. URL: <https://forms.gle/fWGztVRXpGsbTEFX7>.
72. Статут ТДВ «Яготинський маслозавод, зміни до статуту, засновницький (установчий) договір. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>.
73. Тимкович О. І., Шозда О. М. Характеристика сутності поняття «конкуренція». *Економіка сьогодні: Проблеми моделювання та управління* : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2023. С. 117-119.
74. Ткаченко А. М., Колесник Е. О.. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. Економічні науки, № 4. С. 14–21
75. ТОВ «Люстфорд». Офіційна сторінка. URL: <https://www.loostdorf.com/>
76. ТОВ «МК «Галичина». Офіційна сторінка. URL: <https://dostavka.galychyna.com.ua/>
77. Устенко А., Перевоза І. В., Малинка О. Я., Писків Г. В. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2016. Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2016_1_10.
78. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Економіка і менеджмент. Вип. 25(1). С. 158-161. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000893961>

79. Холодильна шафа Smart Cool. *UBCgroup*. URL: <https://ubcshop.ua/holodilnyj-shkaf-smart-cool-full-door>.

80. Чередніченко Д. Вплив цінової дискримінації у вигляді знижок на конкуренцію: від звичайної торгової практики до механізму виключення конкурентів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2020. № 6(213). С. 41-47. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/213-6/5>.

81. Четирбок Четирбок Н. П. Категорія «конкуренція» та конгруентність її понять. *Наука та наукознавство*. 2021. N 2 (112). С. 42–54. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2021.02.042>.

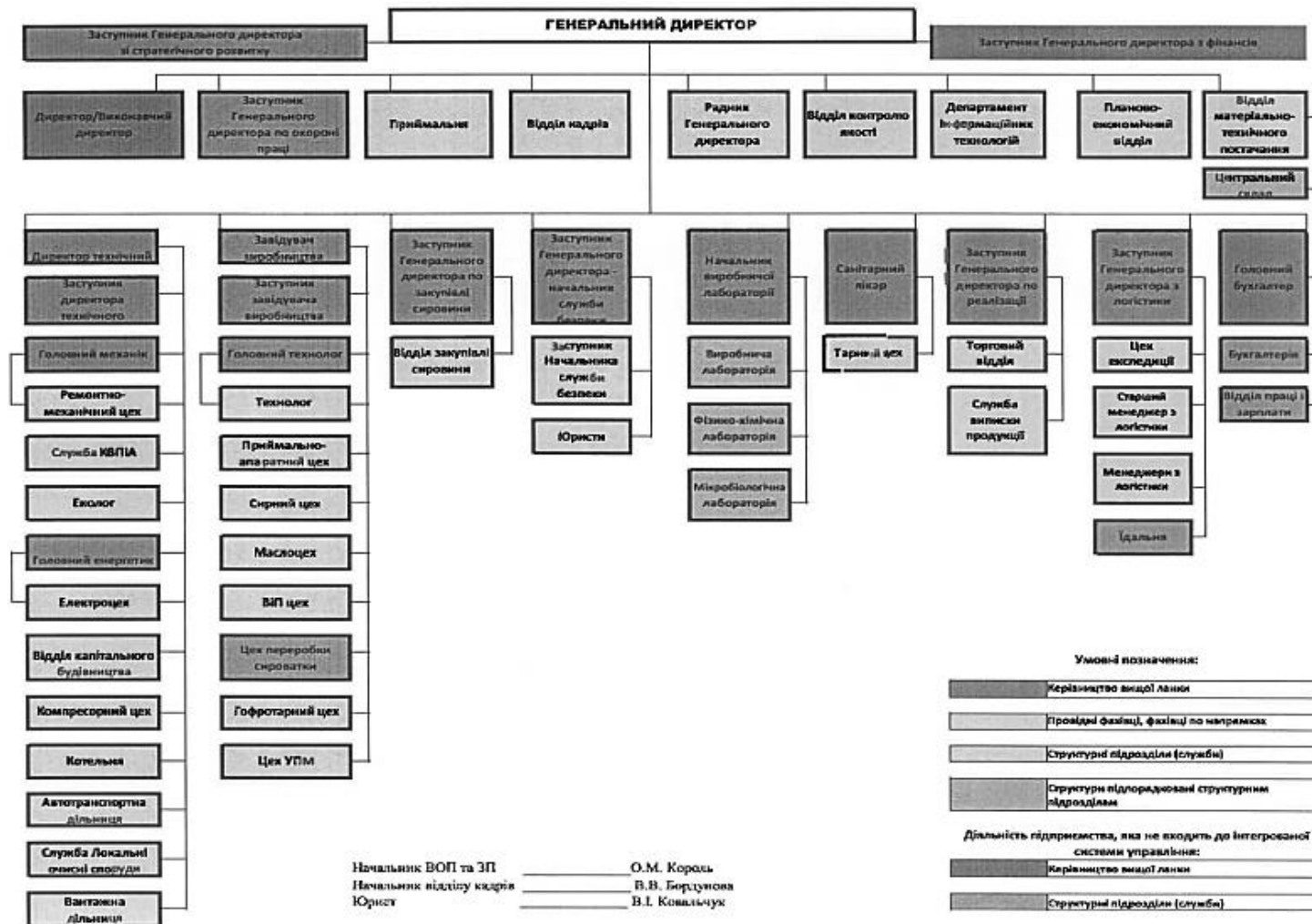
82. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. / Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». Київ, 2011. с. 242. ISBN 978-966-518-580-2.

83. Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Теорія фінансового аналізу стану підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 139-144. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001514983>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»



Додаток Б

			КОДИ
		Дата	01.01.2025
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ	UA3204021001 0094429
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 928			
Адреса, телефон: 07700 м. Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88, (04575)5-43-30			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137	
первісна вартість	1001	9 526	9 649	
накопичена амортизація	1002	(8 231)	(8 512)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	415 608	568 761	
первісна вартість	1011	898 932	1 117 338	
знос	1012	(483 324)	(548 577)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	326	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	30 570	20 413	
Усього за розділом I	1095	447 473	590 637	
II. Оборотні активи				

Запаси	1100	192 592	253 031
Виробничі запаси	1101	106 103	137 418
Незавершене виробництво	1102	9 745	13 241
Готова продукція	1103	70 083	93 333
Товари	1104	6 661	9 039
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833	672 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	25 628	15 109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	58
з нарахованих доходів	1140	68	41
із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 165	1 245
Усього за розділом II	1195	1 717 107	1 737 059
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 164 580	2 327 696

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870	810 433
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	940 195	815 758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	13 957	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	215 351
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	239 316	215 351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485 430	494 768
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609	24 153
товари, роботи, послуги	1615	244 287	375 305
розрахунками з бюджетом	1620	25 101	7 424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811	0
розрахунками зі страхування	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
одержаними авансами	1635	579	1 247
розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899	7 540
Усього за розділом III	1695	985 069	1 296 587
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 164 580	2 327 696

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2025
			00446003

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2024 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593	4 857 266
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 872 373)	(3 979 309)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	105 715	19 109
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(55 406)	(44 464)
Витрати на збут	2150	(443 442)	(367 149)
Інші операційні витрати	2180	(132 314)	(41 416)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи	2240	1 381	1 390
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(130 658)	(138 408)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(79)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 825	-53 695
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 563	255 160

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 087 026	3 246 084
Витрати на оплату праці	2505	298 653	249 790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271	52 222
Амортизація	2515	80 115	73 423
Інші операційні витрати	2520	377 376	288 693
Разом	2550	4 905 441	3 910 212

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю
"Яготинський маслозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2025
00446003

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2024 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 058 624	6 211 095
Повернення податків і зборів	3005	5	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	6 537	4 889
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	183 817	122 747
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	751	934
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	1
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	526	1 691
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 476 962)	(5 420 617)
Праці	3105	(245 498)	(204 169)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(66 008)	(54 868)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(216 550)	(286 052)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(28 727)	(51 564)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(124 315)	(181 555)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(63 508)	(52 933)
Витрачання на оплату авансів	3135	(163)	(571)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(9 693)	(7 579)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	235 387	367 501
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			

відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	3 300	23 800
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	52 500
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(177 326)	(109 425)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(8 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(328 923)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-174 026	-370 048
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	4 280 949	596 120
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(4 285 963)	(491 614)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(5)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(69 653)	(68 683)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-74 667	35 818
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-13 306	33 271
Залишок коштів на початок року	3405	41 043	7 818
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	500	-46
Залишок коштів на кінець року	3415	28 237	41 043

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

капіталу									
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Викуп акцій	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	0	0	0	-124 437	0	0	-124 437
Залишок на кінець року	4300	3 797	0	0	1 528	810 433	0	0	815 758

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток В

			КОДИ
		Дата	01.01.2024
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія		за КАТОТТГ	UA3204021001 0094429
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 921			
Адреса, телефон: ,			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 528	1 295
первісна вартість	1001	11 581	9 526
накопичена амортизація	1002	(10 053)	(8 231)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	390 541	415 608
первісна вартість	1011	811 917	898 932
знос	1012	(421 376)	(483 324)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	32 020	30 570
Усього за розділом I	1095	424 089	447 473
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	165 465	192 592
Виробничі запаси	1101	117 522	106 103
Незавершене виробництво	1102	6 581	9 745
Готова продукція	1103	37 927	70 083
Товари	1104	3 435	6 661
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908	623 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 642	25 628
з бюджетом	1135	12 613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	56	68
із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	831 558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818	41 043
Готівка	1166	4	2
Рахунки в банках	1167	7 814	41 041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4 470	2 165
Усього за розділом II	1195	1 604 930	1 717 107
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 029 019	2 164 580

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715	934 870
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	685 040	940 195
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	27 913	13 957

Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982	225 359
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	253 895	239 316
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	485 430
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756	22 609
товари, роботи, послуги	1615	214 804	244 287
розрахунками з бюджетом	1620	33 616	25 101
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681	6 811
розрахунками зі страхування	1625	2 301	2 721
розрахунками з оплати праці	1630	7 979	9 913
одержаними авансами	1635	641	579
розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	409 228	154 117
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	24 879	31 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858	6 899
Усього за розділом III	1695	1 090 084	985 069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 029 019	2 164 580

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРНОУ	КОДИ
			01.01.2024
			00446003

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 979 309)	(3 090 847)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(44 464)	(37 602)
Витрати на збут	2150	(367 149)	(296 742)
Інші операційні витрати	2180	(41 416)	(65 926)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(138 408)	(116 777)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	308 855	177 841
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-53 695	-22 202
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	255 160	155 639
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255 160	155 639

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 246 084	2 634 094
Витрати на оплату праці	2505	249 790	195 918
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222	47 339
Амортизація	2515	73 423	75 141
Інші операційні витрати	2520	288 693	200 416
Разом	2550	3 910 212	3 152 908

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю
"Яготинський маслозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2024

00446003

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2023 рік
Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 211 095	4 855 631
Повернення податків і зборів	3005	0	16
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	4 889	3 105
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	122 747	181 264
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	934	682
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	35
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1 691	2 591
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(5 420 617)	(4 730 617)
Праці	3105	(204 169)	(161 536)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(54 868)	(43 471)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(286 052)	(171 939)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(51 564)	(17 521)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(181 555)	(112 244)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(52 933)	(42 174)
Витрачання на оплату авансів	3135	(571)	(375)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(7 579)	(6 938)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	367 501	-71 552
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			

відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	23 800	8 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	52 500	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(109 425)	(37 742)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(8 000)	(59 626)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(328 923)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-370 048	-89 368
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	596 120	5 583 619
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(491 614)	(5 388 029)
Сплату дивідендів	3355	(5)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(68 683)	(59 059)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	35 818	136 531
Чистий рух коштів за звітний період	3400	33 271	-24 389
Залишок коштів на початок року	3405	7 818	31 692
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-46	515
Залишок коштів на кінець року	3415	41 043	7 818

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

капіталу									
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Викуп акцій	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	-5	0	0	-5
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	0	0	0	255 155	0	0	255 155
Залишок на кінець року	4300	3 797	0	0	1 528	934 870	0	0	940 195

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна