

**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) (ім'я ПРІЗВИЩЕ)

« ____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

_____ **Юлія ЛЕВЧЕНКО**
(підпис) (ім'я ПРІЗВИЩЕ)

« ____ » _____ 2025 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 формування та використання стратегічного
потенціалу підприємства»**

Виконав: здобувач 2 курсу групи ЕП-1-1М

Татарчук Тарас Олександрович

_____ (підпис)

Керівник к.е.н. Відоменко Оксана Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Петухова О.М.

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(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

«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Татарчуку Тарасу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Економічний механізм формування та використання
стратегічного потенціалу підприємства

керівник роботи Відоменко О.І., кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» вересня 2025 року №643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та
статистичні матеріали, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні
матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження механізму формування і використання
стратегічного потенціалу підприємства. 1.1.Сутність та значення стратегічного
потенціалу підприємства. 1.2.Механізм формування і використання стратегічного
потенціалу. 1.3.Підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства в системі
економічного механізму. Розділ 2. Аналіз ефективності господарської діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод». 2.1.Загальна характеристика діяльності підприєм-
ства. 2.2.Аналіз ресурсного і виробничого потенціалу підприємства та ефективно-
сті його використання. 2.3.Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства.
Розділ 3. Діагностика економічного механізму формування і використання страте-
гічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод». 3.1.Структурно-функціональна
модель економічного механізму підприємства. 3.2.Оцінка та взаємодія інструментів
економічного механізму зі складовими стратегічного потенціалу підприємства.
3.3.Аналітична оцінка ефективності функціонування економічного механізму у
сучасних умовах діяльності підприємства. Розділ 4. Шляхи удосконалення еконо-
мічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу ТДВ «Яго-
тинський маслозавод». 4.1.Напрями удосконалення економічного механізму форму-
вання і використання стратегічного потенціалу підприємства. 4.2.Економічне об-

ґрунтування впровадження інноваційної продукції. 4.3.Впровадження інноваційного маркетингу та його вплив на оборотні кошти підприємства. 4.4.Вплив запропонованих заходів на економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження відображено в 34 таблицях та 19 рисунках ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.10.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2025 р.	виконано
3	Робота над розділами 2 та 3	12.11.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	02.12.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	02.12.2025 р.	виконано
7	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	05.12.2025 р.	виконано
8	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	08.12.2025 р.	виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025 р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Тарас ТАТАРЧУК

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Оксана ВІДОМЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Татарчук Т.О. Економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу підприємства. – Рукопис. К.:НУХТ, 2025.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню магістра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування основ та різновидів формування і використання стратегічного потенціалу підприємства – визначено сутність поняття економічний механізм, проаналізовано можливі стратегії формування стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на використання стратегічного потенціалу, також наведено інструменти впливу та підтримки стратегічного потенціалу підприємства економічним механізмом.

У другому розділі кваліфікаційної роботи представлена організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод», проаналізована виробничо-технічна характеристика стану управління стратегічним потенціалом підприємства та здійснена оцінка фінансово-майнового стану ТДВ «Яготинський маслозавод», на прикладі формування і використання стратегічного потенціалу.

У третьому розділі проведено аналіз сукупних показників економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу підприємства, проведено SWOT, PEST аналіз, виокремлено фінансову тенденцію підприємства.

У четвертому розділі – розробленні заходи підсилення економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод», завдяки організації виробництва інноваційних молочних продуктів, з урахуванням передового зарубіжного досвіду, підвищення якості рекламно-маркетингової кампанії та заохочення до контролю основних показників з метою підвищення ефективності запропонованих заходів у структурі економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано економічно-фінансову ефективність від запропонованих заходів.

Робота містить 116 сторінок, 35 табл., 21 рис., і 64 використані джерела.

Ключові слова: *потенціал, стратегія, формування стратегічного потенціалу, економічний механізм підприємства, використання стратегічного потенціалу, інноваційна діяльність, розвиток підприємства.*

ANNOTATION

Taras Tatarchuk. The economic mechanism for forming and using the strategic potential of an enterprise. – Manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree based on materials from Yagotynsky Butter Plant for 2022-2024.

The first chapter of the thesis provides a theoretical justification of the basics and types of formation and use of the strategic potential of an enterprise – the essence of the concept of an economic mechanism is defined, possible strategies for the formation of the strategic potential of an enterprise and factors influencing the use of strategic potential are analyzed, and tools for influencing and supporting the strategic potential of an enterprise through an economic mechanism are presented.

The second chapter of the thesis presents the organizational and economic characteristics of Yagotynsky Butter Plant, analyzes the production and technical characteristics of the state of strategic potential management of the enterprise, and assesses the financial and property status of Yagotynsky Butter Plant using the example of the formation and use of strategic potential.

The third section analyzes the aggregate indicators of the economic mechanism for forming and utilizing the strategic potential of the enterprise, conducts SWOT and PEST analyses, and highlights the financial trends of the enterprise. The fourth section develops measures to strengthen the economic mechanism for forming and utilizing the strategic potential of Yagotynsky Butter Plant, by organizing the production of innovative dairy products, taking into account advanced foreign experience, improving the quality of advertising and marketing campaigns, and encouraging the monitoring of key indicators in order to increase the effectiveness of the proposed measures in the structure of the economic mechanism for the formation and use of the strategic potential of the enterprise. The economic and financial effectiveness of the proposed measures is substantiated.

The work contains 116 pages, 35 tables, 21 figures, and 64 sources used.

Keywords: *potential, strategy, formation of strategic potential, economic mechanism of the enterprise, use of strategic potential, innovative activity, enterprise development.*

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	
	10
1.1. Сутність та значення стратегічного потенціалу підприємства	10
1.2. Механізм формування і використання стратегічного потенціалу	11
1.3. Підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства в системі економічного механізму	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	
	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	28
2.2. Аналіз ресурсного і виробничого потенціалу підприємства та ефективності його використання	38
2.3. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства	48
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	
	60
3.1. Структурно-функціональна модель економічного механізму підприємства.....	63
3.2. Оцінка та взаємодія інструментів економічного механізму зі складовими стратегічного потенціалу підприємства	63
3.3. Аналітична оцінка ефективності функціонування економічного механізму у сучасних умовах діяльності підприємства	69
Висновки до розділу 3.....	76
РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	
	78
4.1. Шляхи удосконалення економічного механізму формування	

і використання стратегічного потенціалу підприємства	78
4.2. Економічне обґрунтування впровадження інноваційної продукції	84
4.3. Впровадження інноваційного маркетингу та його вплив на оборотні кошти підприємства	93
4.4. Вплив запропонованих заходів на економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу підприємства.....	97
Висновки до розділу 4.....	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Дослідження стратегічного потенціалу підприємства є надзвичайно важливим у контексті розвитку харчової промисловості, зокрема виробництва сирно-молочної продукції, яка займає значну частку в економіці агропромислового комплексу. Оскільки ця галузь має безпосередній вплив на забезпечення продовольчої безпеки, здоров'я населення та зайнятість, ефективне використання стратегічного потенціалу підприємств молочної промисловості є необхідною умовою для досягнення високої конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

У той час, коли харчова промисловість в цілому стикається з численними викликами, такими як глобальні економічні кризи, зміни клімату, коливання цін на сировину та енергоносії, зростання вимог до якості продукції та екологічних стандартів, важливість ефективного управління стратегічним потенціалом підприємств стає особливо актуальною. Занепад харчової промисловості, що спостерігається в ряді країн, включаючи Україну, вимагає пошуку нових шляхів підвищення ефективності виробництва, вдосконалення управлінських стратегій та впровадження інноваційних технологій.

Актуальність даного наукового дослідження зумовлена сучасними економічними реаліями, де економічний механізм формування та використання стратегічного потенціалу стає одним з основних векторів для підприємств. В умовах високої ринкової конкуренції стратегічний потенціал підприємства є ключовим елементом створення споживчої цінності та побудови тривких конкурентних переваг. Підприємства змушені зосереджуватися на заходах, які дозволяють формувати якісний стратегічний потенціал, а також забезпечувати його найефективніше використання в системі економічного механізму.

Аналіз чинників, які впливають на економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу підприємств молочної галузі, дозволяє виділити ключові аспекти, що визначають конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це включає оптимізацію виробничих процесів, ефективне управління ресурсами, впровадження сучасних технологій, а

також налагодження логістичних ланцюгів та посилення взаємодії з постачальниками і споживачами. Оцінка цих чинників є необхідною для розробки стратегічних рішень, які дозволять підприємствам не лише вижити в умовах економічної нестабільності, але й стати лідерами на ринку.

Мета дослідження – обґрунтування теоретико–методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу підприємства.

Відповідно до сформульованої мети у роботі було поставлено наступні **завдання**:

- визначити сутність стратегічного потенціалу;
- визначити структуру економічного механізму формування та використання потенціалу;
- проаналізувати функціонування складових економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу підприємства;
- визначити ефективність використання стратегічного потенціалу;
- розробити пропозиції щодо поліпшення оцінки формування і використання стратегічного потенціалу підприємства.

Об’єкт дослідження є діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предмет дослідження – процеси функціонування економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, співставлення, інвестиційного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, історичного, графічного, табличного.

У рамках дослідження проведено діагностику основних показників економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу підприємства, що дало змогу виявити сильні та слабкі сторони у його діяльності. Зокрема, було визначено особливості управління основними засобами, оборотними коштами, фінансовою стійкістю та ліквідністю, а також їх вплив на загальний рівень конкурентоспроможності. Встановлено, що ефективне формування

стратегічного потенціалу залежить від здатності підприємства інтегрувати внутрішні ресурси з урахуванням зовнішніх викликів і можливостей. Отримані результати стали основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу підприємства, спрямованих на підвищення його ефективності та забезпечення.

Особистий внесок до наукової роботи окреслений поглибленим підходом до розкриття теоретично-методичної бази, теми і сутності наукового дослідження, формування економічно-фінансових розрахунків, створення рисунків, таблиць і графіків до виконаних розрахунків і аналітики до них.

У процесі дослідження взято участь у XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції, 21-22 листопада 2024 р. у Києві, проведено виступ з тезами до теми даної наукової роботи, висвітлено порядок формування та використання стратегічного потенціалу підприємства, та зауважено на необхідності підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей.

Структура роботи. Робота складається з вступу, чотирьох розділів, списку використаної літератури та додатків. Кваліфікаційна робота подана на 134 стор. Основна частина роботи викладена на 116 стор., у т.ч. 35 табл., 21 рис. Список використаних джерел нараховує 64 позиції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал з економічної точки зору вершить світовий розвиток грошей і формує ґрунт порядку для розвитку підприємств, надаючи можливості для створення продуктів і послуг, а також для досягнення високих рівнів ефективності та конкурентоспроможності. Потенціал може бути оцінений через різні показники, такі як рівень інвестицій, рівень розвитку інфраструктури, здатність залучати інновації та технології, а результати його реалізації економічним механізмом – через показники фінансові у вигляді сформованих стратегічним потенціалом можливостей на видимий результат. Власне, важливим аспектом є не лише використання потенціалу, а його ефективне формування, адже щобільше можливостей згенеровано потенціалом, то більше потенційних точок впливу для економічного механізму щоб реалізувати наявний потенціал і стимулювати подальший розвиток на шляху від можливостей до видимих результатів у змінному конкурентному ринковому середовищі.

Один з власних літературних витворів мистецтва «Девід Коперфільд», відомий письменник Чарльз Дікенс починає з філігранного, провокативного вислову: «Чи стану я головним героєм мого життя, чи моє місце посяде хтось інший, відповідь дізнаєтесь на наступних сторінках», цей вислів чудово показує дилему визначення поняття потенціалу, адже дане поняття являється абстрактним, які в свою чергу, завжди прямозалежні від конкретизації. Страждання на підґрунті потенціалу поняття аж ніяк не нове, воно існувало в імперській Британії часів Ч.Дікенса [1], існувало раніше, в часи Аристотеля [1], Сократа, Піфагора, й точно існувало до того, як були збудовані піраміди Геопса та ін. Отже виникає низка питань, чим у своїй сутності є потенціал, як він визначається, що визначає, як формується, і на чому ґрунтується.

Східні філософії трактують потенціал як площину духовного зросту, це дуже збігається з нашими вітчизняними поглядами на потенціал, як на своєрідний абсолют, певний прообраз нематеріального ідеалу. Будистські ченці закладали у поняття потенціалу дещо ширшу, духовну, особистісну матрицю з набором часто напів-прихованих комбінацій людських характеристик. Простішими словами, на шляху азійського ченця, пізнання потенціалу – ключовий елемент на шляху до цілі (у будизмі – просвітлення).

З наукової точки зору, потенціал

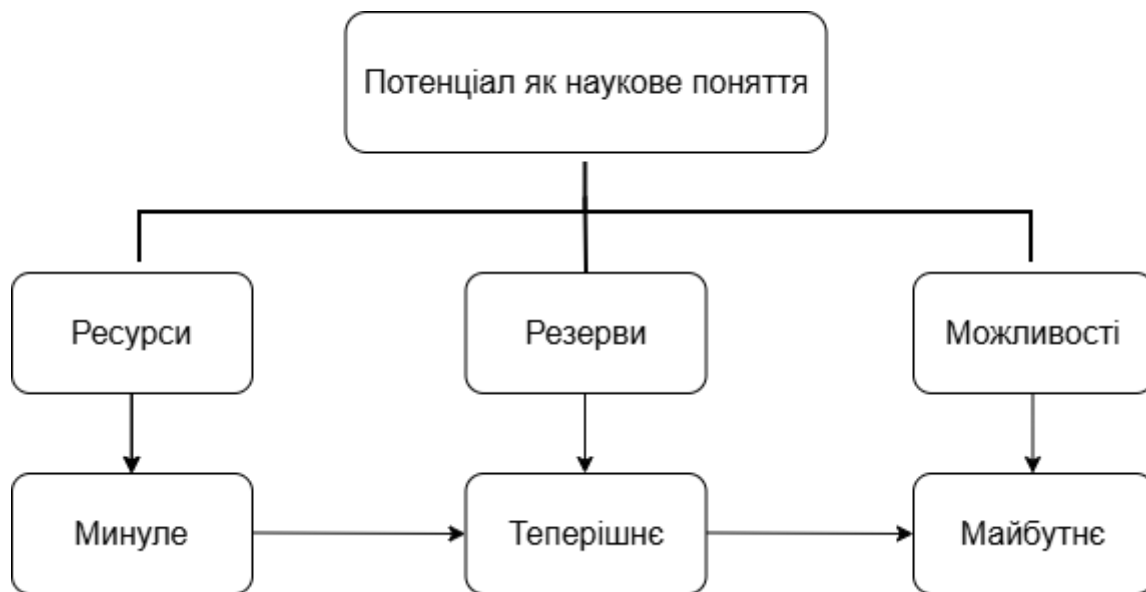


Рис. 1.1. «Потенціал» як наукове поняття

У свою чергу, потенціал у поточному контексті є здатністю речей бути такими, якими вони не є в категорії субстанції, що дозволяє співвідносити актуалізацію та рух. Сам термін «потенціал» походить від латинського «*potentia*», що в перекладі означає силу, міць або можливість. Різні джерела тлумачать дане поняття по-різному. У «Словнику іноземних слів» термін визначається як міць або сила, проте чомусь не можливість. Велика радянська енциклопедія пояснює потенціал як «засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певних цілей». Д.Н. Ушаков розглядає потенціал також як фізичне поняття, що характеризує величину потенційної енергії у певному місці.

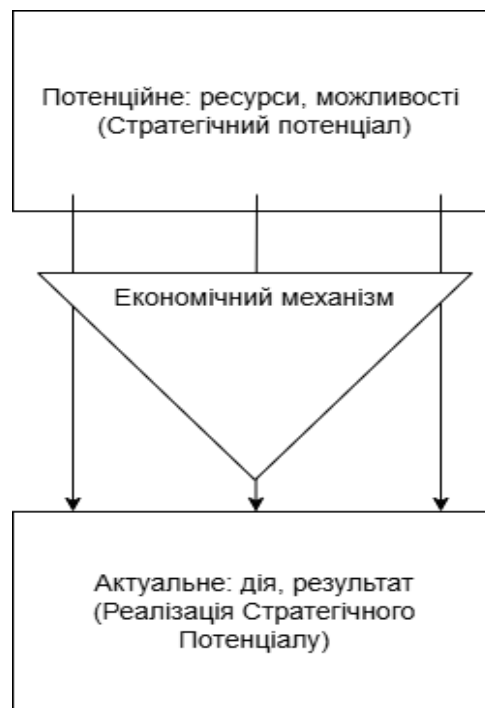


Рис.1.2. Адаптація філософії Аристотеля

У власній філософії грецький філософ Аристотель, розглядає потенцією та актуальністю як основ онтологічного розвитку. Згідно з його концепцією, буття ділиться на «потенційне» та «актуальне», а розвиток трактується переходом від першого до другого

Вінстон Черчилль висловився в часи Другої Світової Війни наступним чином: «Потенціал марний без стратегії, та важелів впливу, що його реалізують». Цей вислів релевантний не лише для використання сформованого особистістю потенціалу (набуття знань, досвіду, набуття навичок), а й для потенціалу, що його моглимо як підприємство, так і держава назвати стратегічним у власній реалізації для досягнення цілей. Адже як і особистість набуває нові знання, навички, ресурси, так і держави і, відповідно, підприємства збагачується будівлями, машинами, обладнанням, інвестиціями, прибутками та видатками, аналізом, стратегією, інвентарем, тощо; а все набуте у вигляді ресурсів матеріальних і нематеріальних можемо окреслити потенціалом.

Стратегія – це план дій для досягнення бажаних цілей в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі [2]. Основні завдання стратегії окреслюються наступним чином:

- допомогти підготуватися до майбутнього;
- визначити свої унікальні активи, функції та шляхи їхнього ефективного використання;
- надати певну стабільність у організаційності;
- пропонувати точку відліку, від якої підприємству зручно відштовхуватися;
- підтримувати зовнішнє та внутрішнє узгодження на шляху до результату;
- задавати правильний вектор та направляти дії підприємства у релевантному напрямку.

Безпосередньо саме на схрещенні вісі координат стратегії, та потенціалу, відбувається справжня магія, адже елемент стратегії надає потенціалу більш послідовну, чітку структуру, попередньо позбавляючи елементу абстрактності.

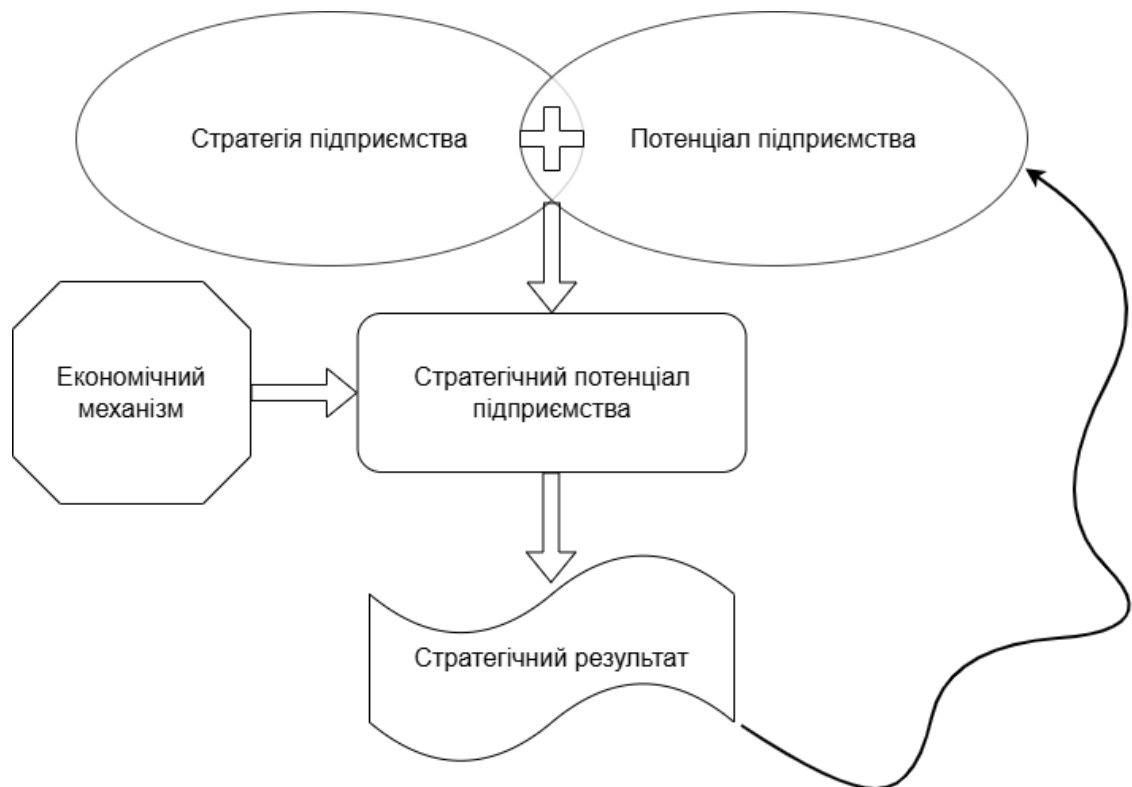


Рис. 1.3. Стратегічний потенціал підприємства

На зрізі вісі координат стратегічного планування, та формування ресурсного потенціалу, з певною метою, за допомогою важелів впливу у вигляді економічного механізму, з'являється стратегічний потенціал. Галузь не обов'язково мусить нести стратегічний характер для економіки, щоб мати змогу генерувати й

використовувати стратегічний потенціал, адже поняття стратегічного потенціалу можливо адаптувати не лише до особистісної карти цілей, а й як економічної машини, державного чи армійського апарату [3]. Іншими словами, стратегічний потенціал, як і потенціал в цілому, не мають у собі жодних обмежень, крім визначених самостійно за допомогою стратегічного планування.

Узагальнюючи наведені трактування, можна стверджувати, що стратегічний потенціал підприємства – це складна, динамічна система, яка поєднує ресурси, резерви та можливості організації, спрямовані на ефективну реалізацію її стратегічних напрямів розвитку. Існування та трактування даного поняття є неможливим без стратегії підприємства та стратегічного планування, зокрема економічного механізму, з яким вони є не стільки взаємозалежними поняттями, скільки взаємодоповнюючими, в свою чергу стратегічний потенціал поділяється на такі категорії:

- Ресурсно-сировинний потенціал, що визначає доступність сировини, матеріалів та складських запасів для безперервного функціонування підприємства.
- Виробничий потенціал, який охоплює основні виробничі фонди, наявні технології та виробничі площі, що є базисом для створення продукції чи надання послуг.
- Фінансовий потенціал, що відображає обсяги власних і залучених фінансових ресурсів, оборотних засобів та доступ до джерел фінансування.
- Трудовий потенціал, який включає чисельність персоналу, його кваліфікаційний рівень, досвід, здібності, а також віковий і освітній склад працівників.
- Організаційно-управлінський потенціал, що визначає ефективність системи управління підприємством, рівень організаційного забезпечення процесів виробництва.
- Інноваційний потенціал, який характеризується рівнем науково-дослідної діяльності, впровадженням нових технологій та інноваційною активністю підприємства.

- Інвестиційний потенціал, що охоплює інвестиційні ресурси, привабливість підприємства для інвесторів і доступ до кредитних ресурсів.

- Інформаційний потенціал, який визначається наявністю інформаційних технологій, якістю інформаційних систем і рівнем їх інтеграції у виробничі та управлінські процеси.

- Інфраструктурний потенціал, що відображає ступінь забезпеченості підприємства інфраструктурою, яка підтримує діяльність усіх підрозділів.

- Маркетинговий потенціал, включає масштаб ринку підприємства, обсяги продажів, рівень конкуренції, наявність портфеля замовлень і ефективність рекламних кампаній.

- Екологічний потенціал, який відображає здатність підприємства зменшувати негативний вплив на довкілля, використовуючи природоохоронні технології.

- Резерви підприємства, як внутрішні, так і зовнішні, що можуть бути задіяні для вирішення стратегічних завдань у кризових умовах[4].

Стратегічне планування не применшує вартості стратегічного потенціалу, що формується, радше навпаки, природньо доповнює його. Ця органічність симбіозу стратегічного підходу до формування потенціалу, має під собою системну логіку розвитку підприємства, у межах якої кожен елемент потенціалу – ресурсний, кадровий, інноваційний, виробничий чи маркетинговий – набуває узгодженого вектора та працює на досягнення єдиної стратегічної мети [5].

Стратегія підприємства – це комплексна програма дій, що визначає оптимальний шлях до досягнення запланованих цілей і бажаних позицій на ринку та в соціально-економічному середовищі, передбачаючи раціональний розподіл, узгодження та ефективного використання наявних ресурсів.

У такому контексті стратегія виступає не лише інструментом управління, але й як ключовий елемент виявлення потенціалу, окреслення мети, стратегічне планування породжує можливість виявлення стратегічного потенціалу в динаміці, де «золота середина» попри власну мінливість закладає потенціал для економічного

механізму планувати діяльність на довгострокову перспективу більш відповідально та детальніше.

Формування стратегічного потенціалу передбачає такі етапи:

1. Збір, аналіз і обробка інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.
2. Визначення факторів, які впливають на діяльність підприємства, та оцінка їх динаміки.
3. Вивчення тенденцій розвитку ринку і стратегічних позицій підприємства.
4. Оцінка економічних умов для реалізації стратегічних ініціатив.
5. Аналіз і оцінка локальних потенціалів для виявлення можливостей розвитку.
6. Визначення стратегічних напрямів і побудова чіткої стратегії.
7. Формування ресурсної бази для впровадження стратегії.

Реалізація цих етапів дозволяє визначити, чи володіє підприємство достатніми ресурсами для досягнення поставлених цілей, а також прогнозувати можливі межі його функціонування в майбутньому.

Отже, підсумовуючи вищезгадане можна стверджувати, що стратегічний потенціал підприємства є багатовимірною, динамічною та внутрішньо узгодженою системою, яка охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, резервів і можливостей, здатних забезпечити довгострокове зростання та конкурентоспроможність організації. Його формування неможливе без чіткого стратегічного бачення, системного планування та організаційно-економічного механізму, що забезпечує перехід від потенційних можливостей до реальних результатів. Взаємодія стратегії та потенціалу не лише усуває абстрактність останнього, але й надає йому структурованості, спрямованості та практичної цінності. Саме тому стратегічний потенціал виступає фундаментом сталого розвитку підприємства, визначаючи його здатність адаптуватися до змінного середовища, реалізовувати стратегічні ініціативи й забезпечувати ефективність у довгостроковій перспективі.

1.2. Механізм формування і використання стратегічного потенціалу

Економічний механізм формування та використання стратегічного потенціалу підприємства – це комплекс взаємопов’язаних управлінських, фінансових, інформаційних і мотиваційних інструментів, рішень і важелів, які забезпечують ефективне залучення, координацію, та розвиток ресурсів підприємства відповідно до його стратегічних цілей у змінному ринковому середовищі [6].

Згідно зі стратегічними цілями, які підприємство бачить для себе в довгостроковій перспективі, стратегічний потенціал, який накопичує підприємство в невпинному процесі заготовок сировини, виробництва, реклами, логістики, збуту, заохочення та мотивації персоналу, нікуди не зникає, а реалізовується, відтворюється та вдосконалюється [7].

Економічний механізм як поняття часто може звучати розмито на перший погляд, втім він являється релевантним будь-якому підприємству, що працює в постійно зростаючому конкурентному середовищі, спрощує здатність аналізувати чинники, які важливі підприємству для досягнення поставлених цілей. Завдяки економічному механізму підприємство має можливість оцінити як воно управляє ресурсами, приймає рішення, мотивує персонал, реагує на ринок, фінансує розвиток, тощо. Тобто економічний механізм це не просто теорія, а саме та візія, завдяки якій можливо простежити як саме працює підприємство зсередини.

Таблиця 1.1

Структура елементів економічного механізму

Елемент	Сутність	Внесок, приклад
Організаційно-економічний	Структура управління, підпорядкованість, стратегічне планування	Система прийняття рішень щодо виробництва та експорту
Фінансово-економічний	Формування фінансових потоків, прибуток, витрати, інвестиції	Оптимізація витрат на виробництво, фінансування бренду, та додаткових проєктів
Мотиваційний	Стимули, оплата праці, участь персоналу	Преміювання за підвищення ефективності
Інформаційно-аналітичний	Дані, облік, цифрові системи	Автоматизація обліку, аналіз ефективності, візуалізація даних

Маркетинговий	Вивчення ринку, просування, формування попиту	Розробка експортної стратегії для молочної продукції, ребрендинг, молодіжний маркетинг
Інноваційний	Впровадження нових процесів, технологій, підходів	Нові методи фасування логістики, digital-аналітика, штучний інтелект, автоматизація виробничих ліній
Зовнішньоекономічний	Співпраця із підприємствами молочної галузі, підприємствами закордоном, експорт, імпорт	Побудова репутації бренду на міжнародному ринку молочної продукції (довгого зберігання)

У табл. 1.1 подана структура й елементи, з яких складається економічний механізм підприємства. Особливість економічного механізму полягає у його динамічності: він одночасно реагує на зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформації підприємства, коригуючи напрями розвитку стратегічного потенціалу відповідно до поточних і перспективних потреб [8]. У такий спосіб економічний механізм виступає не лише технікою управління, а й інституційною основою стратегічної саморегуляції підприємства.

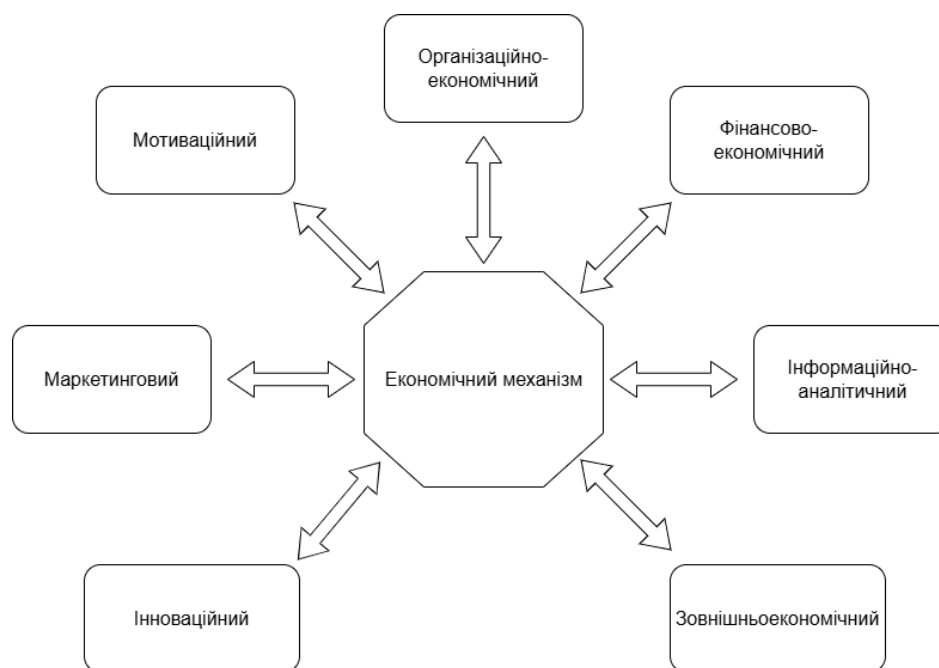


Рис. 1.4 Складові елементи економічного механізму (подані в табл. 1.1)

Користь економічного механізму формування та виростання стратегічного потенціалу підприємства важко переоцінити, натомість надзвичайно просто

недооцінити [9]. Аналізуючи економічний механізм важливо фокусуватися як на недоліках у продуктивності підприємства на шляху до цілей, щоб нівелювати їх з метою покращення, так і на позитивних аспектах, тобто чинниках, та функціональних гранях, у яких підприємство має екстраординарні успіхи. Зосередження на тому, що підприємству вдається найкраще – найліпша стратегія роботи з економічним механізмом, адже не випускати з виду показники, завдяки яким підприємство зростало і продовжує зріст, можуть передувати також інноваційні нововведення які виведуть поточні елементи економічного механізму на ще вищий рівень.

У науковій літературі економічний механізм стратегічного розвитку дедалі частіше розглядається як інституційно-процесна система [10], що поєднує формальні економічні важелі (фінансові регулятори, інвестиційні програми, системи стимулювання) та неформальні компоненти (корпоративна культура, управлінські компетентності, інноваційний клімат) [10]. У такому підході механізм виступає не статичною структурою, а багаторівневою формою економічного управління, де кожна підсистема виконує окрему функцію, але всі вони підпорядковані стратегічній логіці розвитку.

Формування та використання стратегічного потенціалу підприємства передбачає, що механізм:

- формує потенціал – створює умови для підприємства у розвитку власних ресурсів: персоналу, технологій, фінансів, бренду;
- активує потенціал – запускає його в дію, використовує та реалізовує його (виробництво, втілення інноваційних проєктів, маркетинг, збут та експорт);
- контролюватиме ефективність – оцінюватиме, наскільки вдало реалізуються ресурси і чи справді вони приносять бажаний результат [11];
- модернізується – адаптація до нових умов, як-от пандемія, війна, непередбачені катаклізми, або слідування світовим інноваційним трендам, наприклад data-driven управління, таргетовий маркетинг, реклама у соціальних мережах, тощо.

Взаємодія цих процесів забезпечує адаптивність економічного механізму, дозволяючи підприємству реагувати на виклики зовнішнього середовища та одночасно підтримувати внутрішню рівновагу [12]. Саме через таку інституційно-процесну природу економічний механізм є визначальним чинником у підвищенні стратегічної стійкості підприємства та його здатності до довгострокового зростання.

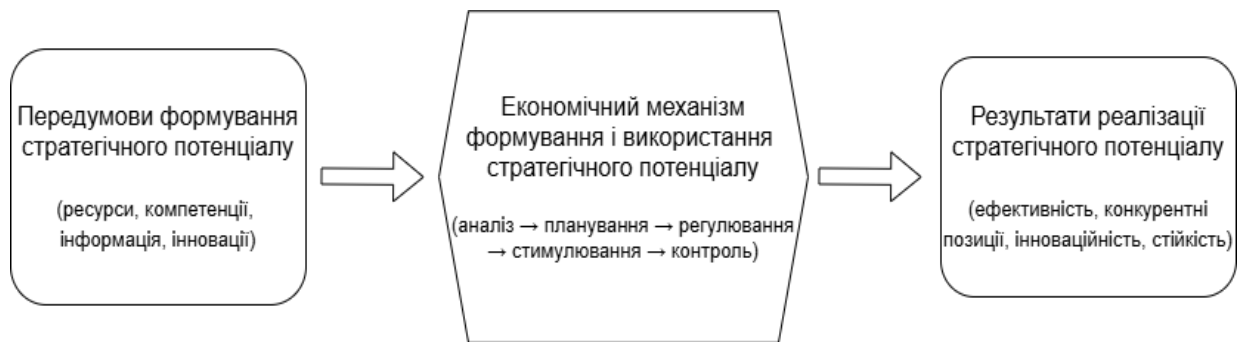


Рис. 1.5. Економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу

Економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу доцільно розглядати як цілісну систему на рис. 1.5, яка функціонує в межах логічної послідовності взаємопов'язаних елементів.

Першою складовою цієї системи виступають передумови реалізації економічного механізму, що охоплюють ресурсно-потенціальний фундамент підприємства: виробничі та фінансові ресурси, кадрові компетенції, інформаційне забезпечення, технологічні можливості та інноваційний потенціал [13]. Саме вони визначають межі, напрям та інтенсивність подальших управлінських дій.

Ключовим системоутворювальним елементом є економічний механізм, який виконує роль інструменту перетворення потенціалу на реальні результати діяльності підприємства [14]. До його функціональної структури належать такі управлінські процеси, як аналіз, планування, регулювання, стимулювання та контроль. У своїй взаємодії вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, раціоналізацію використання ресурсів та формування стратегічних орієнтирів розвитку.

Завершальним елементом системи виступають результати реалізації стратегічного потенціалу, що проявляються у зростанні ефективності діяльності підприємства, зміцненні конкурентних позицій, підвищенні інноваційної активності та забезпеченні стійкості розвитку в умовах зовнішньої мінливості [15]. Саме цей етап відображає ступінь реалізації можливостей, закладених у потенціалі, через дію економічного механізму. Таким чином, економічний механізм постає не лише інструментом організації та регуляції управлінських процесів, а й ключовою ланкою, яка забезпечує трансформацію стратегічного потенціалу в конкретні, вимірювані результати діяльності підприємства.

На нашу думку, в ході проведеного дослідження, найбільше у дослідженні економічного механізму варто зосередитися безпосередньо на інноваційному чинникові, адже інновації на підприємстві – це є той самий локомотивний елемент, який виводить ефективність на новий рівень та створює більшу здатність підприємства до конкурентоспроможності на вічно мінливому ринку.

Інноваційний компонент є системоутворювальним елементом економічного механізму, оскільки саме він забезпечує динаміку формування й оновлення стратегічного потенціалу підприємства [16]. Іншими словами, без інновацій механізм стає статичним – він зосереджується на постійному підтримуванні стабільності. А стратегічний потенціал – це про рух, гнучкість, зростання і здатність підприємства бути конкурентоспроможним в довгостроковій перспективі.

Інноваційний чинник виступає каталізатором формування стратегічного потенціалу підприємства [17]. Його економічна сутність полягає в забезпеченні постійного оновлення ресурсної, організаційної та інформаційної бази, що дозволяє підприємству підтримувати високий рівень адаптивності і конкурентоспроможності. У структурі економічного механізму інновації виконують роллю зв'язувального елемента між потенціалом і результативністю, перетворюючи стратегічні цілі на конкретні економічні результати.

Формування стратегічного потенціалу на прикладі капітального ремонту приміщення - чудовий приклад, адже щойно планову роботу виконано, й будова виконує свої функції, це вже використання потенціалу. Позаяк підприємство

інвестувало частку капіталу в формування потенціалу у вигляді відремонтованого приміщення, чи будівлі, воно активно експлуатуватиметься підприємством і в довгостроковій перспективі матиме надзвичайний стратегічний потенціал для підприємства. Вигоду від використання потенціалу в поточному прикладі можливо обґрунтувати з багатьох сторін. Персоналу значно приємніше працювати в оточенні нового ремонту, меблів, яскравішають думки й у симбіозі з перехресним проектом (що допомагатиме формувати додатковий потенціал підприємству) залучення ідей, у працівників дедалі частіше зриватимуть ідеї покращень, і у світлій атмосфері відремонтованого приміщення, більш імовірно виникатиме бажання поділитися ними з керівництвом.

На превеликий жаль, багато підприємців схильні недооцінювати капітальний ремонт приміщень і будівель як формування надійного стратегічного потенціалу підприємства, що його можливо використовувати в довгостроковій перспективі [18]. Ринок перебуває в стані постійної конкуренції й конкурентоспроможності підприємства притаманний вираз не лише конкуренції на полицях крамниць і супермаркетів, а й усередині підприємства. Ми живемо у надзвичайно складний час, коли кожен наступний день є невизначеним і планувати на довгий термін стає надзвичайно непросто, в тому числі коли мова йде про набір кадрів і підтримку вмотивованості працівників, адже на сумлінних підлеглих, ініціативних працівниках, і відкритому до конструктивної критики керівництві тримається будь-яке підприємство світового рівню.

Виходячи з наведеної тези, нехтуючи належними умовами для працівників підприємець ризикує втратити цінних кадрів, а з урахуванням поточної ситуації з воєнним станом, компенсувати прилив працівників буде надзвичайно складною задачею. Невтішна статистика зростаючого безробіття утворюється аж ніяк не через відсутність робочих місць, наперекір логіці підприємствам стає дедалі важче в управлінні кадрами [19], й тому впливає гостра потреба берегти кожного працівника, й створювати умови для потенційного заохочення кращих умов у вигляді пропозицій працівникам підприємств-конкурентів.

Потенціал підприємства за своєю природою є динамічним явищем [20], що змінюється під впливом умов зовнішнього та внутрішнього середовища, подібно до циклічності природних сезонів. Така мінливість вимагає від підприємства постійної адаптивності, здатності своєчасно реагувати на нові виклики та коригувати пріоритети розвитку.

Аналогія з аграрним циклом є в цьому контексті показовою: на етапі «посіву» формуються засадничі елементи потенціалу, у період «догляду» відбувається його підтримка й оптимізація, а на етапі «жнив» – реалізація та отримання результатів. Ця логіка послідовності – формування, розвиток, підтримання та використання потенціалу – відображає фундаментальні закономірності функціонування економічного механізму підприємства [21].

Для українського економічного простору така метафора є особливо релевантною, оскільки вона ґрунтується на глибоко вкоріненій у національній культурі традиції праці на землі. Вона виразно демонструє причинно-наслідковий характер стратегічного розвитку: якість отриманих результатів завжди визначається якістю закладених передумов. Цю залежність узагальнює народна мудрість: «що посієш, те й пожнеш», яка в науковому вимірі відображає суть стратегічного управління потенціалом – системність, послідовність і відповідальність кожного етапу його формування та реалізації.

1.3. Підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства в системі економічного механізму

Економічний розвиток підприємстві залежить не лише від наявних ресурсів, а й від того, наскільки послідовно, раціонально та структуровано вони перетворюються на результати [22]. Саме тому категорії стратегічного потенціалу та економічного механізму є взаємопов'язаними елементами цілісної системи управління, що визначає вектор і темп розвитку підприємства.

У абстрактній системі економічного механізму не менш абстрактний за поняттям стратегічний потенціал підприємства відображає безпосередньо

сукупність можливостей довготермінового зростання, які базуються на поєднанні ресурсних, кадрових, інноваційних, організаційних та інших компонентів. Ані стратегічний потенціал, ані економічний механізм не є статичними [23], і не мають бути: потенціал формується, накопичується та змінюється відповідно до зовнішніх умов, стратегії підприємства та його внутрішньої динаміки. Фактично, стратегічний потенціал – це «простір можливостей», або система прихованої здатності підприємства створювати майбутню конкурентну перевагу на ринку, що вона вимагає візуалізації й найефективнішого використання його граней [24].

Проте, згідно з оцінкою, сам по собі потенціал не гарантує реалізації. Для того, щоб можливості стали результатами, необхідно чітко визначити економічний механізм, за допомогою якого здійснюється управлінська діяльність, розподіл ресурсів, формування рішень та їхня практична реалізація як на підприємстві, так і у житті.

Якщо адаптовувати економічний механізм на особистий досвід, то це є все, чим ми оперуємо у власному житті як люди, і як особистості, всі наші важелі впливу на побут, соціальні зв'язки, плани, задачі, проблеми та турботи – це суцільний комплекс, який часто називають «бульбашкою» в якій ми оперуємо. З особистісної точки зору, механізм особистості є нетривким без потенціалу, що формувався особистістю місяцями і роками, рівнозначно як і економічний механізм підприємства є безсилим якщо нехтує стратегічним потенціалом, що тісно взаємопов'язані їхні елементи та грані, й у взаємодоповнюючій синергії працюють на досягнення поставлених цілей у змінному конкурентному середовищі.

Економічний механізм – це інструментальна складова системи управління, яка забезпечує підхід від «можливостей» до «дії» [25]. Механізм охоплює методи регулювання, мотиваційні важелі, внутрішні процедури, систему планування, фінансово-економічні інструменти, а також організаційно-координаційні елементи як на тактичному, так і стратегічному рівнях, що формують операційну основу розвитку, й мають бути зазначеними або подекуди чітко окресленими у власному статуті підприємства [25].

Відповідно, стратегічний потенціал та економічний механізм співіснують у логічній послідовності зображених на рис.

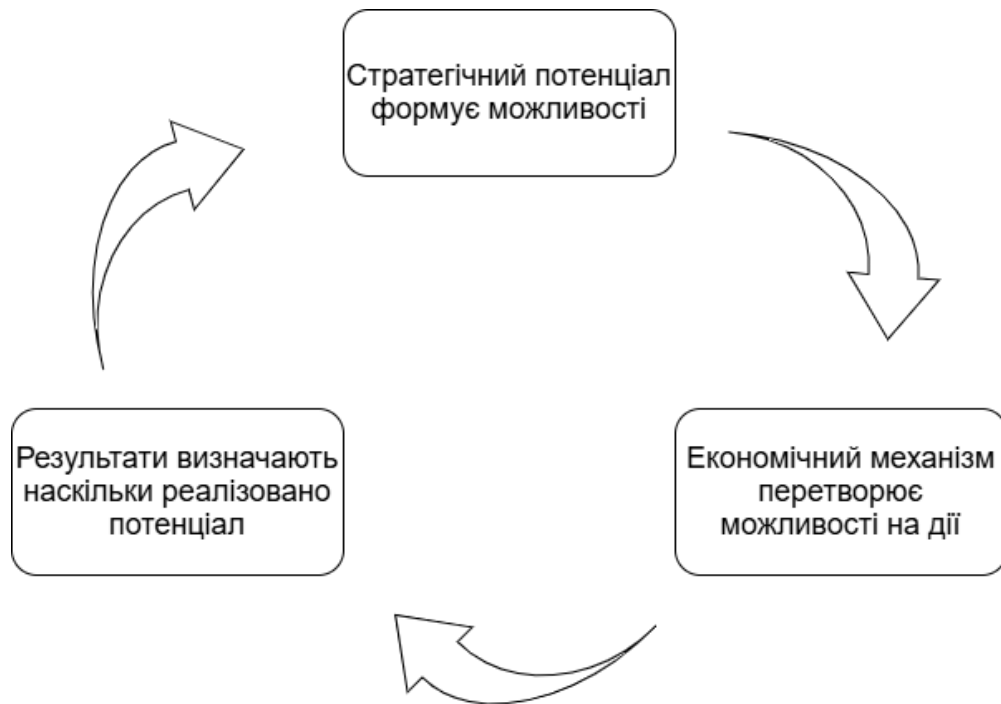


Рис. 1.6 Колообіг стратегічного потенціалу підприємства в системі економічного механізму

Між ними виникає своєрідна «взаємна залежність»: економічний механізм повинен бути достатньо гнучким і адаптивним, щоб активізувати ті складові потенціалу, які забезпечують не лише тактичні, але й стратегічні цілі, в той самий час коли потенціал мусить бути достатнім аби підтримувати ефективну роботу механізму [26]. З цього випливає що поточні явища є не просто взаємодоповнюючими, а й взаємозалежними – вони не можуть існувати окремо, одне без одного економічний механізм та стратегічний потенціал не здатні розкривати власні спроможності на повну.

В точності як неподільними, а взаємодоповнюючими є дані поняття, з твердження випливає, що при оцінці даних явищ необхідно підходити в комплексі до обох рівночасно, позаяк одна сторона (стратегічний потенціал) відповідає за формування ресурсів, простору, можливостей, напряму, друга ж (економічний механізм) відповідає за делегування цими ресурсами відповідно до поточних потреб і стратегічної цілі підприємства, використовує сформований потенціал

перетворюючи його можливості на результат, і при отриманні даного результату здатне оцінити ефективність власного підходу до реалізації наявного потенціалу [27].

Досвід проведених нами досліджень підтверджує, що при оцінці економічного механізму формування та використання стратегічного потенціалу що слабкий або застарілий економічний механізм суттєво обмежує реалізацію стратегічного потенціалу. Наприклад, коли інноваційні ресурси підприємства залишаються нереалізованими, кадрові резерви – недовикористані, а організаційні можливості – заблоковані, тоді проблемним чинником є не стратегічний потенціал, який згуртував більше ресурсів, ніж потрібно, а економічний механізм, який не був на достатньому рівні ефективності для опрацювання поточної кількості ресурсів для максимізації прибутку [28], і коли це відбувається, підприємство благально очікує діагностики, щоб у підсумку підтвердити припущення стосовно нагальної необхідності модернізації декількох граней, або повноцінного реформування економічного механізму, згідно зі стратегічними цілями підприємства й відповідно до зовнішніх обставин. У той же час неструктурований, непослідовний чи «порожній» потенціал, який не підтриманий реальними механізмами впровадження, перетворюється на декларативну, а не дієву характеристику підприємства [29].

Таким чином, взаємодія між цими елементами має системний характер. Економічний механізм є процесуальним вираженням стратегічного потенціалу, а потенціал – змістовно-ресурсною основою механізму [29]. Саме в точці перетину цих двох площин постає необхідність аналітичного оцінювання, яке дозволяє визначити рівень використання потенціалу, виявити дисбаланс між складовими, оцінити ефективність механізмів реалізації та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Взаємозв'язок економічного механізму та стратегічного потенціалу визначає не лише поточну ефективність підприємства, а й його здатність рухатися у довгостроковій перспективі [30]. Аналіз цієї взаємодії є ключовою передумовою формування конкурентної стратегії перебудови цілісної системи управління, орієнтованої на розвиток, інновації та стійке зростання.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна дійти висновку, що стратегічний потенціал підприємства є багатовимірною економічною категорією, яка відображає сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей, здатних забезпечити досягнення довгострокових цілей розвитку в умовах динамічного та нестабільного середовища. Формування стратегічного потенціалу не зводиться до простого накопичення ресурсів, а передбачає їх цілеспрямоване поєднання, узгодження та трансформацію відповідно до обраної стратегії підприємства.

Економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу розглядається як система взаємопов'язаних інструментів, методів, важелів і управлінських рішень, що забезпечують перехід від наявних ресурсних можливостей до реальних конкурентних переваг і фінансових результатів. У межах цього механізму ключового значення набуває інтеграція виробничих, фінансових, інноваційних і маркетингових складових, а також узгодженість між процесами формування потенціалу та його практичного використання у господарській діяльності.

Теоретичний огляд засвідчив, що ефективність стратегічного потенціалу визначається не лише його обсягом, а й якістю управління, гнучкістю адаптації до змін зовнішнього середовища та здатністю підприємства забезпечувати синергію між окремими елементами системи. У сучасних умовах особливої актуальності набуває орієнтація економічного механізму на інноваційний розвиток, підвищення ефективності використання ресурсів і збалансування короткострокових фінансових цілей із довгостроковими стратегічними орієнтирами. Отже, теоретичні положення, узагальнені у першому розділі, створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу стратегічного потенціалу підприємства, оцінки ефективності його використання та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму управління в умовах підвищеної невизначеності та конкурентного тиску.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТДВ "Яготинський маслозавод" є одним із провідних підприємств в Україні з 1994р., яке виробляє широкий асортимент високоякісної молочно-сирної продукції, що користується попитом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Саме підприємство було засноване ще у радянський час 1964р. і спеціалізується на виготовленні молока, масла, сиру, сметани, йогуртів та інших молочних продуктів, що відрізняються високими смаковими характеристиками та бездоганною якістю [31]. Кожен продукт проходить строгий контроль на всіх етапах виробництва, що дозволяє забезпечити максимальну безпеку та відповідність міжнародним стандартам.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Зміст необхідний відомостей	Інформація
1.	Повна та скорочена назва	ТДВ «Яготинський маслозавод»
2.	Дата реєстрації підприємства	25.03.1996
3.	Поштова та юридична адреси підприємства	07700, Україна, Яготинський р-н, Київська обл., місто Яготин, вулиця Шевченка, будинок 213
4.	Код ЄДРПОУ	00446003
5.	Вид діяльності (основний), (код галузі підприємства)	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Роздрібна торгівля пальним, Вантажний автомобільний транспорт, Забір, очищення та постачання води
6.	Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з додатковою відповідальністю
7.	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 90% належить групі компаній АТ «Молочний Альянс»
8.	Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ПН, розрахунковий рахунок)	Ідентифікаційний код особи 33833362

9.	Організаційна структура підприємства, дочірні компанії	Підприємство входить до групи компаній АТ «Молочний Альянс», та володіє філією «Яготинське для дітей»
10.	Статутний капітал, тис.грн	3 796 716
11.	Кількість працівників	953
12.	Основні види продукції	Молоко, молочні коктейлі, масло солодковершкове, масло топлене, кефір, айран, сметана, сири кисломолочні, сири тверді та м'які, плавлені сири, сирки десертні, какао на молоці, йогурти, вершки, десерти солодкі, десерти преміальні, сухі молочні продукти, закваски, ряжанки
13.	Ринки збуту	Україна, Молдова, Грузія
14.	Технологічні особливості	Унікальні технології очистки, обробки, пастеризації молока, патентовані інноваційні технології виробництва

ТДВ "Яготинський маслозавод" має власну територію, на якій розташований сучасний завод з п'ятьма цехами, що спеціалізуються на різних етапах виробництва молочної продукції. Завод оснащений новітнім обладнанням, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси, оптимізувати виробничі процеси і забезпечувати високу продуктивність. Підприємство має великий потенціал для подальшого розвитку та масштабування, що включає значні виробничі та фінансові ресурси для реалізації амбітних планів на майбутнє.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» остаточно запустила процеси виробництва і зафункціонувала 25 жовтня 2012 року [32]. В той період було створено і започатковано відому вітчизняну марку «Яготинське для дітей». Відомо, що на заводі налічується найсучасніше устаткування закритого циклу з таких країн, як Швеція, Італія, Німеччина, Ізраїль, Болгарія, Тайвань та інших країн, що допомагає виробляти найякісніші молочні вироби виключаючи контакт людських рук із продукцією під час її виробництва. Протягом перших трьох років свого існування ТМ «Яготинське для дітей» міцно закріпилась на ринку, показавши спроможність утримуватись на лідерських позиціях у своєму спрямуванні, завоювавши 40% ринку дитячого молочного харчування України.

Філія ТМ «Яготинське для дітей» розташована в Згурівці Київської області, неподалік від основного заводу ТДВ «Яготинський маслозавод», що відомий широкому загалу і є флагманом виробництва молочної продукції на вітчизняному ринку сирно-молочних виробів вже понад 55 років. Репертуар і лінії провізії, що

виготовляє підприємство - це суто натуральні, корисні для здоров'я молочні продукти найвищого гатунку. Завод побудований в природній зоні Згурівського дендропарку площею 325 га, що є загальнодержавним парком-пам'ятником садово-паркового мистецтва та одним з найбільших дендропарків України.

Це додає затишку для працівників, які щоденно виходять на робочі зміни в ТМ «Яготинське для дітей», адже природа і постійний контакт зверху можуть покращувати моральний стан працівників і надихати їх на продуктивну працю та нові ідеї, що могли б покращити діяльність улюбленого підприємства.

Окрім того, ТДВ "Яготинський маслозавод" є частиною групи підприємств "Молочний Альянс", що дає йому додаткові можливості для розвитку та взаємовигідного партнерства. Належність до цієї групи дозволяє компанії використовувати синергію з іншими виробниками молочної продукції, розширюючи доступ до нових ринків та покращуючи свої конкурентні переваги [33].

Попри власне географічне розташування господарювання, ТМ «Яготинське для дітей» як і основний завод ТДВ «Яготинський» не є шкідливими для довкілля, адже регулярно впроваджують заходи по «озелененню» виробництва, застосовуючи екологічну тару з ПЕТ-пластику, який в подальшому може бути перероблений і перевипущений, а до 2023р підприємство активно застосовувало урізноманітнені скляні тари, що є ще більш еко-позитивним рішенням. Підприємство було змушене застосувати опцію з використанням ПЕТ-пляшок, позаяк допоміжні заводи-партнери, які виконували контракти по виготовленню склотари для групи компаній «Молочний Альянс», були підступно розбомблені ворогом, через що понесено чисельні збитки підприємствами, й керівниками прийнято рішення передислокувати розлив у пластикову тару, що може підлягати переробці. Позиції товарів, які виробляє ТДВ «Яготинський маслозавод» зображені на рис. 2.1.

Серед продукції, що дбайливо виготовляється на ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільшу частку охоплює молоко – 24%, також масло – 17%, це свідчить про те, що підприємство найбільш охоче займається товарами повсякденного вжитку, адже вони нижчі за собівартістю і стрімкіше скуповуються споживачами. Кефір – 16%, сметана – 13%, сирні вироби (домашній сир, сирки

десертні) – 11%, 5% - вершки різної жирності, й до інших виробів входить преміяльна молочна продукція, як-от десерти та охоплює частку 14%.

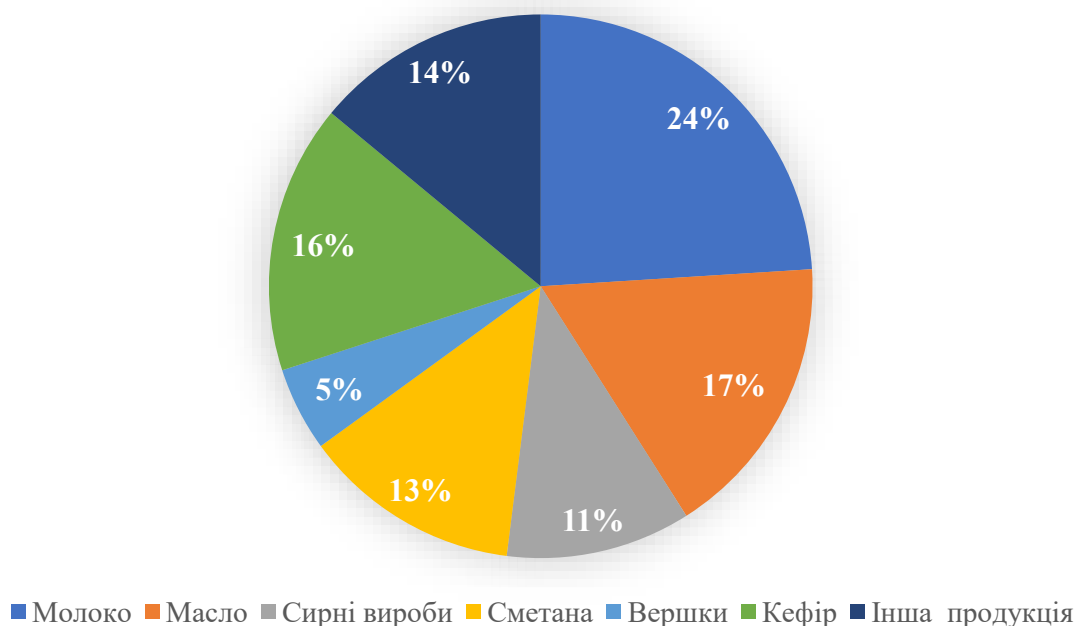


Рис. 2.1. Позиції виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод», у 2024 р.

Форс-мажорні обставини часто примушують нас до різних дій, так само і ТДВ «Яготинський маслозавод» і його філія ТМ «Яготинське для дітей», також уся група компаній «Молочний Альянс», до якої вони входять, та інші виробники сирно-молочної галузі в Україні та світі були вимушені зустріти небачені раніше підприємцями виклики, в ході боротьби з якими, ТДВ «Яготинський Маслозавод» показав себе з найкращого боку, демонструючи фінансову і керівничу організованість і задаючи ритм у протидії викликам, що нагрянули, разом з групою компаній «Молочний Альянс» показуючи приклад стійкості решті підприємств даної виробничої галузі.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є вхожою до найпередовіших підприємств виробництва сирно-молочної продукції, і є членом Групи компаній «Молочний Альянс» і є повноцінно залучена у фінансово-економічну складову ТДВ «Яготинський маслозавод». Попри всі зовнішні виклики і форс мажорні обставини, підприємство продовжує дотримуватися найвищих стандартів якості для виготовлення лінійок власних товарів, застосовує напрацьовані десятиліттями технологічні особливості виробництва смачної та

корисної молочної продукції з натурального коров'ячого молока, не припиняє експериментувати з наявними нарисами на новітні оформлення і маркування продукції, стабільно висуває пропозиції в бік групи компаній «Молочний Альянс» спрямовані на покращення підприємницьких виробництв з метою підняття якостей вітчизняних стандартів, схиляючись у бік Європейських вимог щодо продукції. Разом з тим, дитяче молочне харчування ТМ «Яготинське для дітей» має специфічну структуру і вимоги, тому й виробляється за унікальними рецептурами з урахуванням смакових уподобань немовлят та діточок, все з метою зручності споживання для малюків та комфорту їхніх мам.

Що стосується постачання сировини, ТДВ "Яготинський маслозавод" значною мірою покладається на налагоджені партнерські зв'язки з великими сільськогосподарськими підприємствами та постачальниками молока, мінімізуючи залежність від приватних фермерів [34]. Це дозволяє забезпечити стабільність постачання сировини, знизити ризики, пов'язані з коливанням цін на сировину, і забезпечити високу якість молочних продуктів.

В даному розділі ми детальніше розглянемо фінансово-економічні показники ТДВ "Яготинський маслозавод" і підтвердимо, що підприємство не лише демонструє стабільні фінансові результати, але й є прикладом ефективного управління, високої технологічної оснащеності та великого потенціалу для подальшого розвитку. Власна виробнича база, надійні партнерські зв'язки та потужні внутрішні ресурси забезпечують підприємству великий простір для реалізації нових стратегічних ініціатив, що дозволяють підтримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати стабільний ріст в умовах глобальних змін.

Фінансове становище та стратегічний вектор підприємства є ключовими чинниками, які визначають його здатність досягати поставлених цілей і адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Сучасні виклики конкурентного середовища вимагають від підприємств ефективного управління фінансовими ресурсами, оптимального використання основних засобів та оборотних коштів, а також розробки чіткої стратегії, спрямованої на забезпечення довготривалого зростання [35]. Фінансова стабільність підприємства залежить від багатьох

аспектів, включаючи здатність генерувати стійкий дохід, підтримувати оптимальну структуру капіталу та забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань. Успішна реалізація стратегічного вектора передбачає збалансоване поєднання короткострокових і довгострокових цілей, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, збереження конкурентоспроможності та розширення ринків збуту.

Фінансова сторона підприємства здатна на пряму демонструвати нам ефективність процесів управління підприємства, тобто його ресурсами, персоналом, виробничою діяльністю, управління інвестиціями та інноваціями [24].

У цьому розділі буде розглянуто основні показники, що характеризують фінансове становище підприємства, їх взаємозв'язок зі стратегічними цілями та вплив на його здатність підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі. Особлива увага буде приділена оцінці основних засобів, оборотних коштів, кредиторської та дебіторської заборгованості, а також інших факторів, які формують фінансову базу підприємства. Цей аналіз стане основою для визначення можливостей підприємства та розробки рекомендацій для його подальшого розвитку.

ТДВ «Яготинський маслозавод» являється одним з найпередовіших підприємств у галузі виробництва сирно-молочної продукції. Витрати включають закупівлю, зберігання та використання сировини, також вироблена продукція компанії "Яготинське" потребує витрат на упаковку, включаючи пляшки, етикетки, кришки, картонну, пластикову коробку тощо. Виробництво вимагає енергії для роботи обладнання, освітлення, підтримки оптимальних умов температури та холоду [36]. Також включаються комунальні послуги, такі як вода, опалення та водовідведення, компанія має власний автопарк для доставки своїх продуктів, то витрати на паливо також являються повноцінною частиною оборотних коштів, зокрема також орендований чи придбаний автопарк для доставки співробітників на роботу в час пандемії Covid-19 який успішно продовжив свою службу у час повномасштабного вторгнення 2022р, коли більшість працівників були тимчасово транспортовані на безпечну відстань, щоб продовжувати діяльність віддалено.

Витрати, оборотні кошти включають в себе й витрати на зарплату робітників виробництва, технічних спеціалістів, контролю якості та іншого персоналу. Сюди також входять соціальні виплати, такі як пенсійні внески, медичне страхування, витрати на обслуговуючий персонал, такий як адміністративний персонал, бухгалтерія, юридичні послуги та інші аутсорсингові послуги, необхідні для ефективної діяльності компанії. Також є категорія інших витрат до яких входить різноманітні витрати, які не входять до попередніх категорій, наприклад, витрати на обслуговування обладнання, ремонт та підтримку виробничих приміщень, маркетинг та рекламу, дослідження та розвиток [37].

Створення нових робочих місць, перенесення бізнесу в інші, безпечні для роботи зони, або перевезення підприємства закордон, створення умов для переселенців шляхом забезпечення їх житлом – все це є також інновації, хоча в даних умовах, спираючись на зовнішній фактор, важко визначити ці рішення як інноваційні, не дивлячись на те, що під визначення інновацій ці рішення припадають. Структура основних засобів наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Обсяги та структура основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод»
у 2022-2024 рр.**

Групи основних засобів	Показники, на кінець року, тис. грн.			Структура, у %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	1562543	1696649	1725321	32,1	33,0	33,3
Машини та обладнання	2317042	2169654	2883413	47,6	42,2	55,66
Транспортні засоби	890796	1244209	164273	18,3	24,2	3,17
Інструменти, прилади, інвентар	63280	2570680	2370254	1,3	0,5	45,75
Інші основні засоби	29206	5141	6376	0,6	0,1	0,12
Разом ОЗ	4867736	5141361	5179756	100	100	100

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Згідно з даними статистики, поданої у табл. 2.2, ми здатні побачити позитивну тенденцію зросту підсумку груп основних засобів зі зростом з 2022 по 2023 рік загальної вартості на 273625 грн., де з таблиці ми можемо побачити збільшення витрат на транспортні засоби, незначне збільшення вартості загальних будинків і

споруд, також збільшення загальної інвентарної власності, але зменшенням вартості машин і обладнання та показника інших основних засобів.

У 2023 році спостерігаємо суттєве зменшення витрат на транспортні засоби, зниження цього показника напряму пов'язане з послабленням умов Пандемії Covid-19 у зв'язку з повномасштабним вторгненням, відповідно, звідси зменшення витрат на транспортування персоналу до роботи, які були відчутнішими в час перших запроваджень і наступних систематичних заходів посилення карантину у 2020-2021 роках, де підприємство вимушене було адаптуватись до не найприємніших умов, і, як наслідок, ці витрати призвели до росту показника основних засобів у 2022 році. Попри військову ситуацію та непередбачувану загрозу нанесення збитків цілеспрямовано чи випадково, спостерігається збільшення обсягу кількості машин та устаткування, що свідчить або про оновлення старого обладнання, або за купування нових машин чи устаткування, для збільшення показників збуту (транспортувальні машини), також збільшення виробничих потужностей з метою створення більшої пропозиції й отримання якомога більшої кількості прибутку за звітний рік, як наслідок, зовнішні умови однаково приводять підприємство до ситуації, коли воно може опинитися у збитку.

Бачимо зменшення особових засобів по інвентарній вартості, й незначний зріст вартості спостерігається в будинках, спорудах та передавальних пристроях.

Стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, у утримання лідируючої позиції на ринку молочної продукції та сирних виробів, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Щоб досягнути стратегічно запланованих показників на підприємстві, зокрема щодо управління інноваціями, необхідно зробити більш ефективну збутову сітку [38], що включатиме такі взаємозалежні компоненти і організувати та передбачати єдиний технологічний процес на всьому ринку збуту:

- постійна доставка продукції до клієнтів;
- постійне постачання товарів, матеріалів, компонентів;
- складські роботи.

Щоб все ж був нормальний та безперебійний перебіг технологічного процесу необхідно здійснити та запланувати [39]:

- контроль за дотримання правил техніки безпеки та додержання основ охорони праці і здоров'я;
- заходи щодо ефективного управління матеріальними та фінансовими потоками; ремонт ліній та технічне обслуговування, устаткування, установок;
- контроль за виконанням якістю здійснюваних послуг.

Пропонуємо розглянути ситуацію на ринку сирно-молочної продукції, детальніше по підприємствах з якими ТДВ «Яготинський маслозавод» розділяє ринок споживачів, конкурентно виборюючи місце під сонцем на вітчизняному ринку.

Оскільки підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» являється вхожим до групи підприємств «Молочний Альянс», тому в контексті конкуренції на ринку ми розглядатимемо їх як спільну підприємницьку одиницю, адже їхня співпраця на ринку сирно-молочної продукції закладає фундамент для економічних механізмів на більш продуктивне формування і використання стратегічного потенціалу. (див. рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльний огляд основних конкурентів молочної галузі

Параметри порівняння	Рівень оцінки порівняльних параметрів (якісна оцінка)			
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	Конкуренти		
		Пирятинський маслозавод	Галичина	Молокія
Якість	Висока	Висока	Висока	Висока
Кількість	Висока	Висока	Посередня	Посередня
Унікальність	Звичайна	Звичайна	Звичайна	Інноваційна
Асортимент	Розширюється	Вузьконаправлений	Широкий	Широкий
Сервіс	Високий	Високий	Посередній	Посередній
Надійність	Надійна	Надійна	Надійна	Змінна
Реклама	Стара кампанія	Мінімальний внесок	Стара кампанія	Динамічна
Імідж	Репутація крізь роки	Набирає популярності	Надійна	Іноваційність

Джерело: складено автором

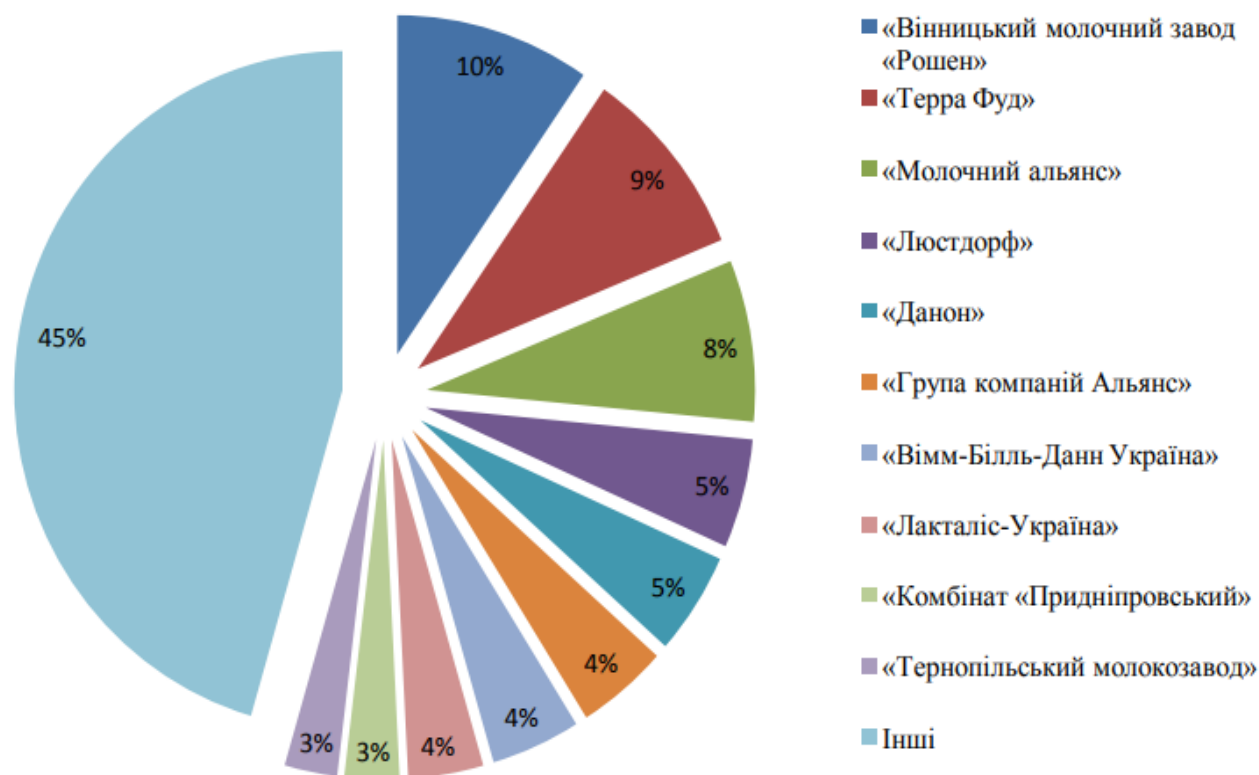


Рис. 2.2. Обсяги виробництва продукції в галузі молочно-сирної продукції в Україні, у 2024 р., у %

З діаграми конкуренції в галузі виробництва молочно-сирної продукції зображеної на рис. 2.2., ми здатні простежити відношення конкурентноспроможності підприємств і відсоткової частки ринку споживачів яку наведені підприємства охоплюють. Молочний Альянс охоплює частку ринку 8%, його найбільші конкуренти – це Вінницький молочний завод «Рошен» (10%), Терра Фуд (9%) та Люстдорф (5%). ТДВ «Яготинський маслозавод» спільно з групою компаній Молочний Альянс впевнено очолюють трійку найперспективніших виробництв у молочної галузі України, й переконливо закріпились на 8% поступаючись у охопленні Вінницькому Рошеніві, та Террі Фуд. У стратегічній перспективі й наявному стратегічному потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» включно з його філіями та підтримці Молочного Альянсу, лише питання часу коли підприємство підвищить рівень охопності ринку і очолить першість.

2.2. Аналіз ресурсного і виробничого потенціалу підприємства та ефективності його використання

Перейдімо до більш детального огляду фінансових показників ТДВ «Яготинський маслозавод», адже це підприємство, що має роки досвіду і дуже сильну репутацію на ринку сирно-молочної продукції України, має також сильну базу для побудови надійної співпраці з іншими країнами, для послідовного налагоджування мережі експорту продукції.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансово-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-2024рр.

Найменування показника	Роки			Відхилення:			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/ 2022		2024/ 2023	
				абсолютне (+/-)	відносне, у %	абсолютне (+/-)	відносне, у %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3736091	4857266	5635593	1121175	30,00	778327	16,02
Інші операційні доходи	47017	19109	105715	-27908	-59,35	-3394	-17,74
Інші фінансові доходи	1745	1836	8971	91	5,22	7135	388,61
Інші доходи	882	1390	1381	508	57,59	-9	-0,64
Усього доходів	3785735	4879601	5751660	1093866	35,39	893064	17,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3090847	3979309	4 872 373	888462	28,74	893064	22,44
Адміністративні витрати	37602	44464	55406	6862	18,24	10942	24,61
Витрати на збут	296742	367149	443442	70407	23,73	76293	20,77
Інші операційні витрати	65926	41416	132314	-24510	-37,17	90898	219,47
Податок на прибуток від звичайної діяльності	22202	-53695	-21825	-75897	-341,90	31870	59,35
Усього витрат	3513319	4486033	5525360	-23138	-5,47	210003	52,58
Фінансові результати від операційної діяльності	291991	444037	237773	152046	52,07	-206264	-46,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	155639	255160	95563	99521	63,94	-159597	-62,54

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє стійке зростання масштабів діяльності (табл. 2.4), що підтверджується збільшенням чистого доходу

від реалізації продукції: у 2023 році він виріс на 30 % відносно 2022 року, а у 2024-му збільшився ще на 16,02% порівняно з 2023 роком. Таке зростання вказує на поступове розширення обсягів продажів та укріплення позицій підприємства на ринку. Загальний обсяг доходів також розширювався: приріст у 2023 році становив 35,39%, а у 2024 році темп зростання дещо сповільнився, однак залишився суттєвим і досягнув 17,87%. Важливо зазначити, що окремі складові інших доходів демонструють нестабільну динаміку. Інші операційні доходи значно скоротилися у 2023 році, однак у 2024 році зросли більш ніж у п'ять разів порівняно з попереднім роком, що свідчить про одноразові або нерегулярні фактори впливу. Інші фінансові доходи у 2024 році різко зросли на 388,61%, що, ймовірно, відображає отримання процентних доходів або дивідендів, які не мали суттєвої ваги у попередні роки.

Темпи зростання доходів супроводжувалися підвищенням собівартості реалізованої продукції. У 2023 році її величина збільшилася на 28,74% порівняно з 2022 роком, а у 2024 — на 22,44% порівняно з 2023 роком. Хоча витрати зростають повільніше, ніж доходи, динаміка свідчить про посилення витратного тиску, що характерно для періоду інфляції, підвищення вартості ресурсів або збільшення оплати праці. Аналогічні коливання спостерігаються серед операційних витрат: адміністративні витрати зростають помірно, а витрати на збут підвищуються динамічно, що може свідчити про активні маркетингові та логістичні заходи. Особливо значним є стрибок інших операційних витрат у 2024 році, приріст яких склав 219,47%, що може бути пов'язано із разовими витратами або перегрупуванням статей витрат [40].

Податок на прибуток демонструє різкі коливання, причому у 2023 році він мав від'ємне значення, що може свідчити про податкові коригування, перенесення збитків минулих років або отримання відстрочених податкових активів. У 2024 році податкові платежі повертаються до позитивного значення зі значним приростом, що відповідає зростанню отриманого фінансового результату.

Усього витрати підприємства у 2023 році підвищилися на 27,7%, але у 2024 році темп зростання витрат опускається до 5,47%, що є позитивним сигналом: витрати зростають повільніше за доходи, що сприяє відновленню фінансової

ефективності. Водночас фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році зменшується майже на 46,45%, незважаючи на загальне зростання доходів. Це вказує на суттєве збільшення витрат операційного характеру, зокрема інших операційних витрат, які різко вирости у 2024 році. Чистий фінансовий результат демонструє нерівномірність: у 2023 році підприємство досягає значного приросту прибутку на 63,94%, однак у 2024 році чистий прибуток падає більш ніж на 62%, що знижує загальну фінансову стійкість. Причинами такого падіння можуть бути як зростання операційних витрат, так і коливання податкових відрахувань та нерегулярність інших доходів.

Завдяки даним наведеним у табл. 2.5, рис. 2.3, можна ознайомитись з витратами на збут на підприємстві. Збільшення витрат на заробітну плату на 21,89% у 2023 році є показником того, що виплат було більше, це пов'язано зі збільшеннями виданих авансів на підприємстві у зв'язку з повномасштабним вторгненням, бачимо позитивну тенденцію зменшення витрат на виплати працівникам у 2024 р., що свідчить про поступову нормалізацію цього пункту.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на збут ТДВ “Яготинський маслозавод” у 2022-2024 рр.

Показники витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення:			
				абсолютне (+/-)		відносне, у %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Реклама і маркетинг	42282	48532	95765	6250	47233	14,78	97,32
Персонал	65574	79928	96650	14354	16722	21,89	20,92
Амортизація	12372	12087	14197	-285	2110	-2,30	17,46
Транспорт і логістика	113457	67363	83044	-46094	15681	-40,62	23,28
Оренда	1208	963	536	-245	-427	-20,28	-44,34
Інші витрати	59849	158276	153250	98421	-5026	164,46	-3,17
Всього	296742	367149	443442	70407	76293	23,73	20,78

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

У підсумку динаміка діяльності підприємства характеризується активним зростанням доходів та поступовим збільшенням масштабів виробництва, проте зростаюче навантаження витрат і нестабільність операційних показників у 2024 році суттєво впливають на фінансовий результат. Підприємству варто звернути увагу на оптимізацію витратних статей та стабілізацію структури операційних

доходів, щоб забезпечити підтримку позитивної динаміки прибутковості у наступних періодах.

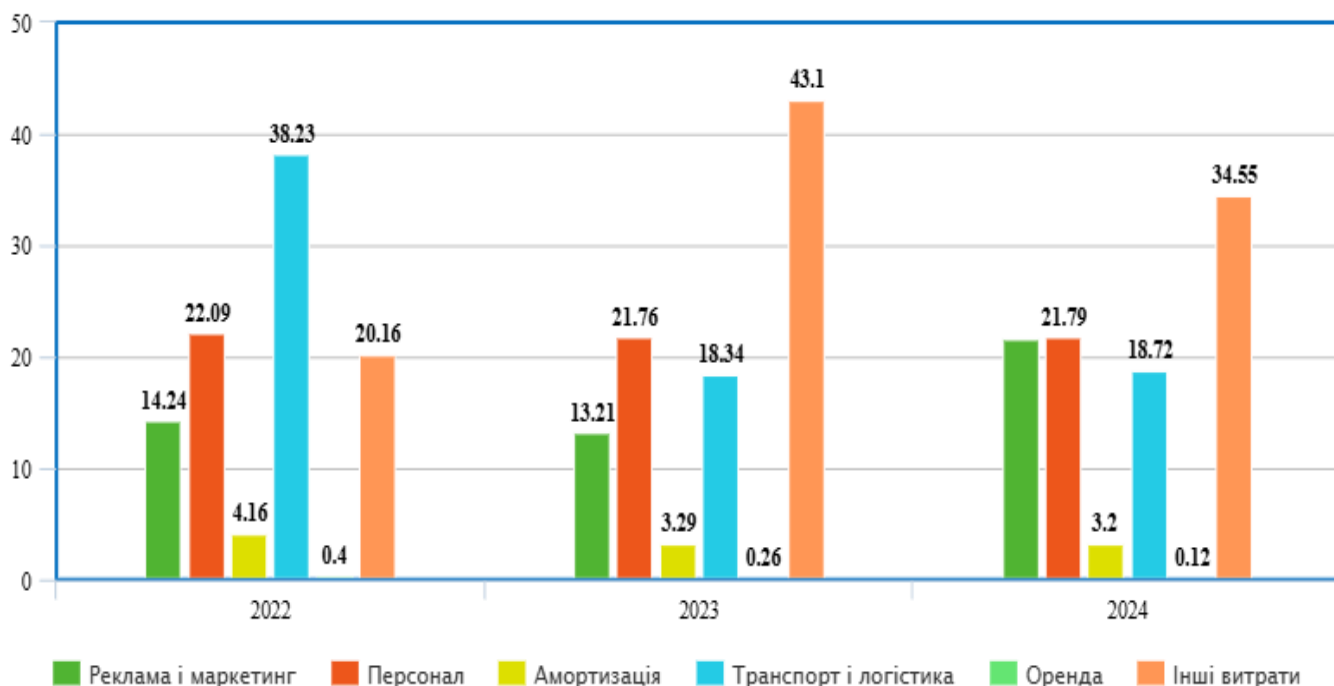


Рис. 2.3. Динаміка структури збутових витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»

у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано за даними табл. 2.5

Спостерігаємо позитивну тенденцію, незначне підвищення інвестицій у рекламу між 2022-2023рр, звідси також витікає надзвичайно позитивна тенденція у 2024 році, де відмічаємо підвищення інвестицій на рекламу відносно попереднього року на 97.32%, що являється колосальною інвестицією в нову маркетингову кампанію, й чудовим прикладом формування стратегічного потенціалу підприємства. Збільшення витрат на цей чинник є позитивним явищем для підприємства, враховуючи, що нагальна необхідність в рекламі постала з активізацією маркетингових ходів конкурентів галузі, хоча потенціал який підприємство формувало в напрямку реклами у вигляді надійної, довговічної компанії та сильного бренду якісної сирно-молочної продукції. На цьому напрямку вплилися б чудово також інноваційні нововведення, позаяк якщо економічний механізм робить цього річ ставку на рекламу, вона мусить бути якісною, стратегічний потенціал який закладається на цьому ґрунті мусить бути тривким, а тому маркетингова кампанія підприємства має бути ефективна і «кольорова». Не

випускаючи з виду загальної картини й ситуації на вітчизняних ринках, реклама, лише у симбіозі з новими лінійками продукції та інновативним дизайном матиме екстраординарний стратегічний потенціал до використання, а формованій попередньо репутації якості продукції та довговічності бренду можливо було б надати перезапуск і надійно використати на маркетинговому полі діяльності [30].

Простежується стрімке зменшення витрат на транспорт та логістичні послуги на -40,62% у 2023 році, це зумовлено побудовою нового холодильного складського приміщення, що значною мірою спрощує побудову логістичних шляхів дистриб'юторам, і відповідно спрощує процес збуту продукції для підприємства. Шляхом залучення власних автопарків підприємств групи компаній «Молочний Альянс», та за підтримки власних флотів таких гігантів вітчизняного ринку як «АТБ», «Сільпо», «Еко-маркет» та «Новус», доставка готової продукції стає простішою. Не виняток, що ТДВ «Яготинський маслозавод», або АТ «Молочний Альянс» мають домовленості з дистриб'юторами на основі контракту, де за певні пільги можуть залучати несторонні логістичні засоби, залучаючи флот магазинів, а не третіх осіб перевізників, що коштують дорожче.

До інших витрат, увійшли також витрати на ремонт робочого приміщення, модернізації обладнання, оновлення інвентаря, у 2023 році витрати на цей показник стрімко зросли на 164,46%, що є незначним показником витрат для такого великого підприємства, адже ці витрати доводиться враховувати коли підприємство постійно виробляє продукцію. Хоча у 2023 році показник інших витрат виріс втричі порівняно до попереднього року, це є черговий приклад того, що підприємство активно інвестує гроші в модернізацію основних засобів, формуючи стратегічний потенціал для подальшого ефективного виробництва, і функціонування економічного механізму. Роком пізніше, у 2024 році, бачимо вирівнювання тенденції, що прослідковується у зменшенні витрат на -3.17% на показник інших витрат, це безумовно позитивний чинник, і ознака зосередженості економічного механізму на підтримці формування стратегічного потенціалу на належному рівні. Амортизація вираховується без особливих змін і стрімких надривів, а натомість витрати на оренду показують позитивну динаміку

зменшення, у зв'язку з побудовою нового холодильного приміщення, та припинення орендування холодильних камер на складах з метою зберігання та подальшого транспортування продукції. Позаяк підприємство будує власні холодильні склади, формує цим стратегічний потенціал не лише для зберігання та полегшення подальшого транспортування сирно-молочної продукції, а й зменшує цим непотрібні видатки на оренду приміщень, до яких потрібно докласти інвестування в ремонт, підтримку належного стану, і займатися нормативною стороною, щоб домовленість про зберігання не створила неприємних сюрпризів підприємству. Таким чином видатки на оренду зменшились у 2023 році на -20.28%, і простежуємо подальше зменшення показника у 2024 році на -44.34% відповідно. Безумовно, старе обладнання необхідно замінити провівши оцінку потенціалу технічного оснащення, чим підприємство проактивно займається попередні роки. Якщо тенденція збільшень витрат на ремонт зростає, то звідси випливає, що забезпечувати старе обладнання не є рентабельним рішенням [41]. Підприємству значно вигідніше в даному випадку позбутися старого й обзавестись новим, модернізованим, потенційно навіть автоматизованим обладнанням, інвестувавши на початку в це велику суму, формуючи з цього вигідний стратегічний потенціал, і на виході отримуючи нові економічні важелі, які в свою чергу стимулюватимуть динаміку виробництва продукції та для збільшати загальні виробничі потужності підприємства, що спрощуватиме роботу з виробництвом великих обсягів товарів. Підприємство також зацікавлене у шляхах до можливих зменшень собівартості продукції, не шкодячи при цьому якості. Схема витрат підприємства наведена на рис. 2.4.

Згідно з даними рис. 2.4 ми можемо простежувати різновиди та послідовність витрат на підприємстві поданих у вигляді схеми. У табл. 2.4 динамічність витрат від операційної діяльності, зокрема також збільшення витрат на пакування, що може здатись незначним показником, проте цей показник є дуже важливим, оскільки перше, з чим покупець взаємодіє біля полиць супермаркету - це є безпосередньо упаковка.

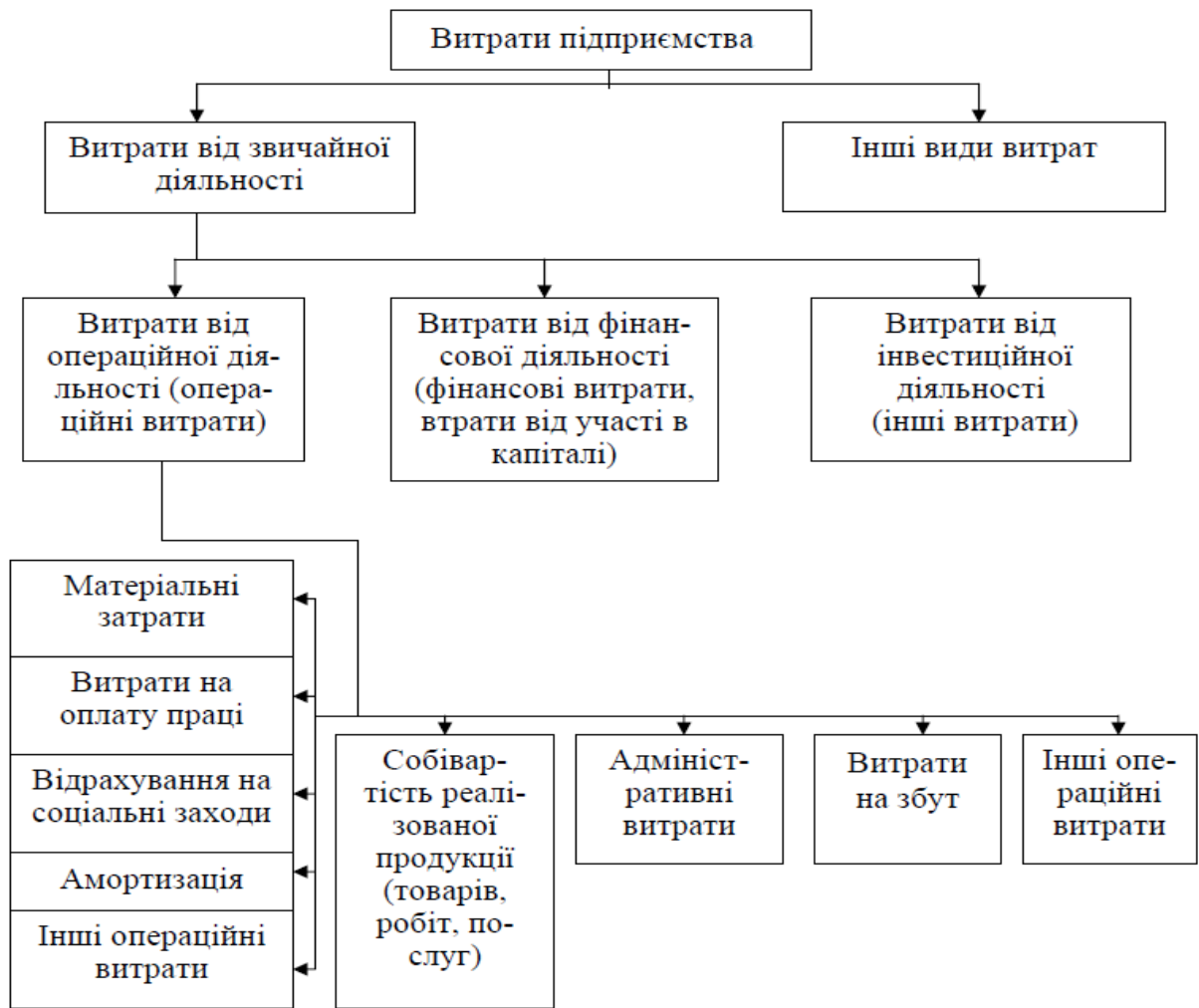


Рис. 2.4. Схема витрат підприємства [42]

На нашу думку, зростання витрат на пакування у 2023 році на 27% є позитивною тенденцією, оскільки ТДВ «Яготинський маслозавод» явно мусить регулярно приділити час осучасненню й поліпшенню виду та якості його упаковки, порівнюючи зі зниженням цих витрат у 2022 році на 4,6%, що є більш позитивною тенденцією для фінансів підприємства, хоча в розгляді довготерміновому, з огляду на формування і використання стратегічного потенціалу - ця тенденція є негативною.

Згідно з показниками наведеними у табл. 2.6, можна простежити позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції з 2022 по 2023 рік, збільшення показника відбулось на 1121175 грн, це на 30% відносно 2022 року, що був надзвичайно складним для підприємств не лише, втім зокрема підприємств сирно-молочної галузі.

**Показники ефективності використання основних засобів ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2022-2024 роки**

Показники	Од. виміру	Значення показника			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації <i>Ф2 ряд 2000</i>	тис. грн.	3736091	4857266	5635593	1121175	778327	30,00	16,02
Середньорічна вартість основних засобів <i>Ф.1 р.1010 (гр.3+гр.4) 2</i>	тис. грн.	403896	403074	492184	-822	89110	-0,20	22,10
Середньо-облікова чисельність ПВП* Ф1 на початку	осіб	890	900	911	10	11	1,12	1,22
Чистий прибуток <i>ф2 2350 (2355)</i>	тис. грн.	155639	255160	95563	99521	-159639	63,94	-62,54
Віддача основних засобів	грн./грн.	9,25	12,05	11,45	2,8	-0,6	30,27	-4,96
Місткість основних засобів	грн./грн.	0,10	0,08	0,08	-0,02	0	-20,00	0
Озброєність праці основними засобами	тис. грн./ос.	453,81	447,86	540,26	-5,95	92,4	-1,31	20,63
Рентабельність основних засобів	%	38,53	63,30	19,41	24,77	-43,89	64,28	-69,33

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

До 2024 сума чистого доходу з реалізованих товарів збільшилось на 16,02% в порівнянні з 2023 роком, але дивлячись на те збільшення, ми бачимо, що позитивна динаміка зберігається попри складні зовнішні обставини, отже продукція виробляється і споживач купує її, що свідчить про чудовий прогрес у реалізації продукції й підвищену зацікавленість споживачів до продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Спостерігаючи за показниками середньорічної вартості основних засобів також спостерігаємо динаміку зросту за роками 2022-2024. Згідно зі статистикою наведеної в звітності, маємо результат незначного спаду середньорічної вартості у 2023 році на -0,20%, натомість у 2024 році простежуємо впевнений зріст на 22,10%. Збільшення показника середньорічної вартості основних засобів свідчить про

процес управління інноваціями, з метою модернізації та розвитку підприємства, ефективно використання економічним механізмом сформованого потенціалу, основні засоби не простоюють, а ефективно працюють у 2024 році.

Підприємство впроваджує інновації технологій, покращує свої виробничі процеси, замінюючи застаріле обладнання на більш ефективне (див. також табл. 2.8 Показники технічного стану основних засобів). Зростання вартості основних засобів може бути наслідком збільшення обсягу діяльності підприємства. Наприклад, внаслідок підвищення власної виробничої потужності, з причин входу на нові ринки, чи внаслідок збільшення попиту, й необхідності створити збільшений обсяг пропозиції, тож підприємству можуть знадобитися додаткові основні засоби для задоволення збільшеного попиту, і цей варіант значно більше підходить до наявної статистики, оскільки це пояснює нам динаміку зросту доходу від реалізації продукції [43].

Таблиця 2.7

**Показники технічного стану основних засобів ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2022-2024 роки**

Показник	Нормативне значення	Значення показника			Абсолютне відхилення	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт зносу ОЗ	<0,5	0,51	0,53	0,49	0,02	-0,04
Коефіцієнт придатності	>0,5	0,49	0,47	0,51	-0,02	0,04

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Оцінювання технічного стану основних засобів підприємства здійснюється за допомогою ключових коефіцієнтів – коефіцієнта зносу та коефіцієнта придатності, що характеризують рівень фізичного старіння обладнання, ступінь його амортизованості й здатність забезпечувати ефективний виробничий процес. Динаміка цих показників дозволяє оцінити якість управління оновленням основних засобів та визначити потреби у подальших інвестиціях в модернізацію активів.

У 2022 р. коефіцієнт зносу основних засобів становив 1,23, що значно перевищує нормативне значення (<0,5). Це свідчить про переважання зношеної, морально та фізично застарілої техніки. У 2023 р. показник знизився до 0,91, а у

2024 р. — до 0,76. Абсолютне відхилення становило $-0,32$ у 2023 р. до 2022 р. та $-0,15$ у 2024 р. до 2023 р., що вказує на поступове покращення технічного стану активів.

Попри позитивну тенденцію, навіть у 2024 р. коефіцієнт зносу залишається значно вищим за норматив, що свідчить про високий рівень амортизації та низьку частку нових активів у структурі основних засобів. Причинами такої ситуації можуть бути:

- недостатні обсяги капітальних інвестицій у попередні роки;
- тривала експлуатація обладнання без своєчасної модернізації;
- залежність виробничого процесу від традиційних технологій із довгим строком використання.

Позитивна динаміка зниження зносу ймовірно пов'язана з частковим оновленням виробничого обладнання, доінвестуванням у модернізацію ліній або списанням найбільш зношених активів. Коефіцієнт придатності демонструє зворотну характеристику. У 2022 р. він становив $48,10\%$, у 2023 р. — $46,23\%$, а у 2024 р. зріс до $50,90\%$. Відповідно, у 2023 р. зафіксовано зниження показника на $-1,87$ п.п., тоді як у 2024 р. — зростання на $+4,67$ п.п. у порівнянні з 2023 р.

Проте значення коефіцієнта придатності на рівні близько 50% досі вказує на високу залежність підприємства від активів, які перебувають на межі ефективного строку служби. Така ситуація може стримувати підвищення продуктивності, створювати ризики простоїв, збільшувати витрати на ремонт і технічне обслуговування.

Узагальнюючи, технічний стан основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2024 рр. характеризується поступовим покращенням, проте залишається критичним відносно нормативних значень. Підприємство демонструє позитивні тенденції у скороченні рівня зносу та підвищенні придатності, що вказує на певну активність у сфері модернізації. Водночас потреба у подальшому оновленні основних засобів, зокрема технологічного і переробного обладнання, залишається актуальною.

2.3. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансовий потенціал підприємства значною мірою визначається обсягом і структурою його оборотних активів, швидкістю їх обертання та здатністю своєчасно забезпечувати операційну діяльність необхідними ресурсами. Ефективне управління грошовими коштами, дебіторською заборгованістю, запасами й іншими елементами оборотного капіталу формує підґрунтя для стабільної ліквідності, платоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Динаміка цих показників дозволяє не лише оцінити наявний рівень фінансової гнучкості, а й виявити потенційні внутрішні резерви підвищення ефективності. Аналіз оборотних коштів і пов'язаних із ними коефіцієнтів оборотності дає можливість визначити, наскільки раціонально підприємство використовує вкладені в обіг ресурси, чи не створюють окремі компоненти активів надмірного навантаження та як зміни в структурі оборотного капіталу впливають на результативність діяльності. Такий підхід забезпечує комплексне бачення фінансового потенціалу підприємства і дозволяє сформулювати обґрунтовані напрями його зміцнення [44].

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів та структури оборотних коштів підприємства у 2022-2024 рр.

Показники	Значення показника						абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
	2022		2023		2024					
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %				
Запаси:	165465	10,31	192592	11,22	253031	14,56	27127	16,39	60439	31,38
- виробничі запаси	117522	7,32	106103	6,18	137418	-7,91	-11419	-9,71	31315	29,51
- незавершене виробництво	6581	0,41	9745	0,57	13241	40,8	3164	48,07	3496	35,87
- готова продукція	37927	2,36	70083	4,08	93333	5,37	32156	84,78	23250	33,17
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	592908	36,94	623833	36,33	672218	38,7	30925	5,21	48385	7,75

Дебіторська заборгованість за розрахунками:										
- з бюджетом	12613	0,79	14	0	59	0,0033	-12599	-99,88	45	321,4
- у тому числі з податку на прибуток	x	x	x	x	58	0,003	x	x	x	100
- за виданими авансами	11642	0,73	25628	1,49	15109	0,86	13986	120,1	-10519	-41,04
- із внутрішніх розрахунків	806529	50,25	831558	48,43	766793	44,14	25029	3,10	-64765	-7,78
Інша поточна дебіторська заборгованість	2977	0,19	206	0,01	326	0,018	-2771	-93,08	120	58,25
Грошові кошти та їх еквіваленти:										
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- рахунки в банках	7814	0,49	41041	2,39	28236	1,62	33227	425,22	-12805	-31,20
Інші оборотні активи	4470	0,28	2165	0,13	1245	0,07	-2305	-51,56	-920	-42,49
Усього	1604930	100%	1717107	100%	1737059	100%	x	x	x	x

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» включно з його філією, та покровительством групи підприємств «Молочний Альянс», що постають союзниками і партнерами у справі не лише виробничої діяльності, а й у охопленні ринку та підвищенню рівню розвитку підприємства в змінному конкурентному середовищі. Загалом, згідно врахованих загальних річних фінансових звітностей ТДВ «Яготинський маслозавод» являється досить фінансово вигідним підприємством, попри збитки через Covid-19 і повномасштабне вторгнення рф, зріст ефективності застосування основних засобів і продуктивності праці, при зниженні рентабельності основних засобів, є не надто ефективним, що свідчить про стійкість підприємства до непередбачених зовнішніх подій, також розвиток підприємства, хоч і не стрімкий та динамічний, але розвиток, спрямований на адаптацію та дотримання стратегії [45].

У 2022-2024 роках найбільшу питому вагу у загальній структурі оборотних коштів займає дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків, її частка у

2023 році складала 3,10%, у 2024 році – -7,78%. З кожним роком ми спостерігаємо тенденцію зменшення заборгованості з внутрішніх розрахунків, що безумовно є тенденцією позитивною, ми здатні це простежити також на рис. 2.5.

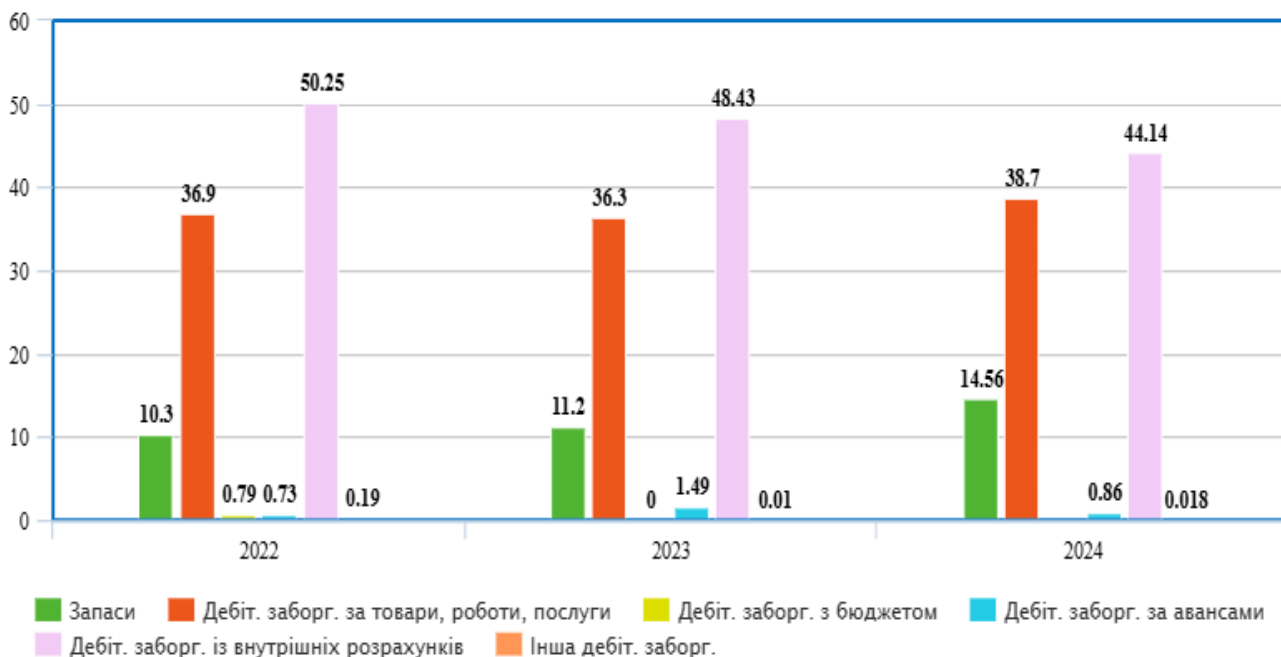


Рис. 2.5. Динаміка структури оборотних коштів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-2024, у %

Джерело: побудовано за даними табл. 2.8

Протягом досліджуваних років компанія не припинила отримувати чистий прибуток, тобто вільні кошти для забезпечення сталого розвитку невідсутні й з'являється потенціал для майбутньої реалізації, що вже активно інвестується підприємством у будівлі і споруди, це не виключає необхідності залучення кредитних коштів й позик, можливо, благодійних внесків чи фінансування держави, або приватних інвесторів [46]. Ми бачимо зріст дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги у 2023 році на 5,21%, і на 7,75% у 2024 році відповідно, також бачимо велику кількість виданих авансів, оскільки за час того, як війна переросла у повномасштабну - ми випробувувались на стійкість, і підприємство показує, що піклується про добробут своїх працівників забезпечуючи їх необхідними засобами, в цьому випадку - це видані аванси, у 2023 році порівняно з 2022 роком видані аванси зросли на 120,1%, згодом ця тенденція знизилась у 2024 році на -41,04% порівняно з попереднім роком, що є позитивним явищем, і

свідченням, що підприємство працює з дебіторською заборгованістю, спрямовуючи зусилля на покращення ситуації з позиками.

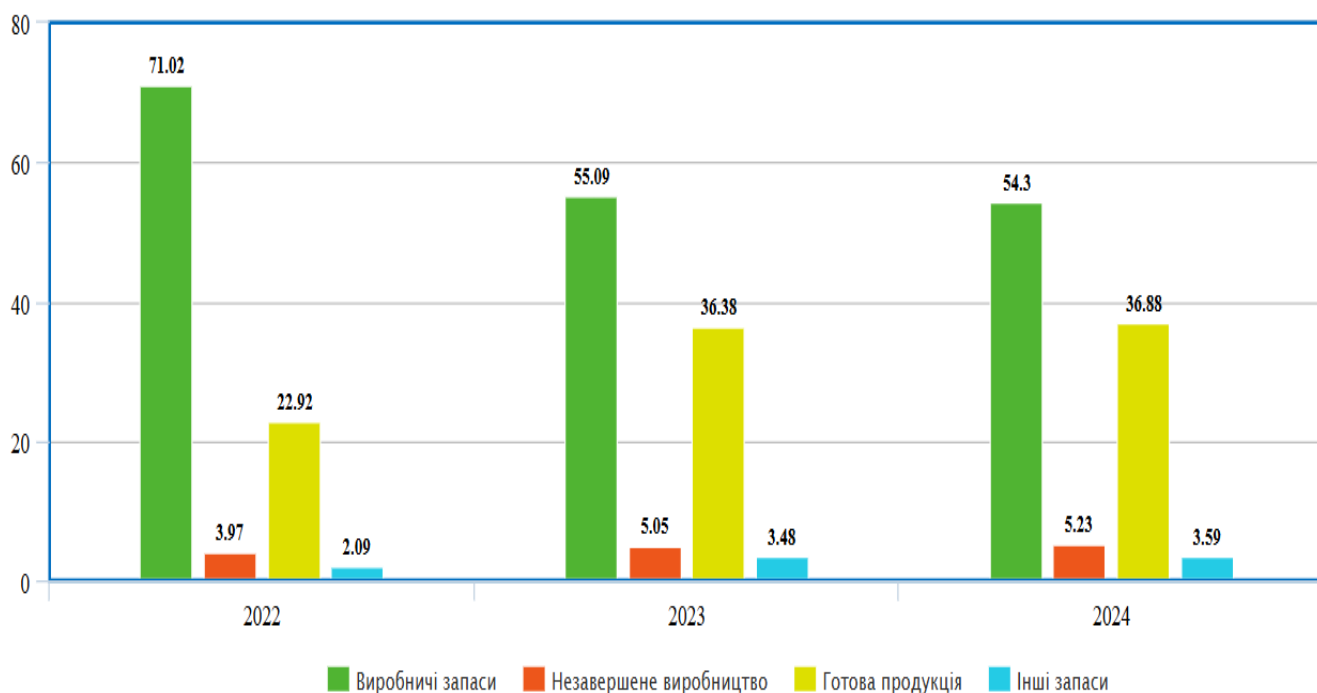


Рис. 2.6. Динаміка структури запасів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-2024 рр., у %.

Джерело: побудовано за даними табл. 2.8

Ефективність функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» як підприємства, яке виготовляє молочну продукцію, значною мірою залежить від якості управління матеріальними активами та їх оптимального використання. Втім не менш важливими у процесі формування та використання стратегічного потенціалу є оборотні кошти підприємства. Погляньмо на динаміку запасів підприємства на рис. 2.6. Динаміка спаду відповідно до загальної частки запасів показника виробничих запасів зменшується, складає 71.02% у 2022р. 55.09% у 2023р. і 54.03% - 2024р. Тенденція зниження кількості виробничих запасів не є достеменно явищем негативним, оскільки підприємство постійно залучає ресурси для виробництва якісної продукції, а виробництво вимагає виробничих ресурсів, це також є стратегічний потенціал підприємства, який регулярно поновлюється і використовується на тактичному рівні.

Зріст показника незавершеного виробництва з 3,97% у 2022р., до 5.05% у 2023р. і до 5.23% у 2024 році відповідно, зумовлений інвестуванням ТДВ «Яготинський маслозавод» у власні холодильні складські приміщення, що зменшує видатки на транспортування продукції, логістичні послуги, також знижує видатки на оренду, серед яких також була плата за склади з метою зберігання продукції. Це не є незначна зміна, однак важливий чинник в ланці формування стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Підвищено запаси готової продукції, частка запасів яких у 2022р складала 22.92%, зросла до 36.38% у 2023р. і підтримує схожу динаміку у 2024р з незначним відхиленням на 33% відносно минулого року – складає 36.88% загальних показників запасів. Готова продукція у якості запасів, це не обов'язково готовий продукт, це можуть бути заготовки, закваски, кефір, сухе молоко та інші молочні продукти довгого зберігання, які переважно не користуються підвищеним попитом, але є цільовими продуктами виробництва на експорт.

Проведення якісної роботи з матеріальними активами, зокрема модернізація виробничих потужностей, впровадження сучасного обладнання, а також покращення системи логістики та зберігання продукції, створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства [47]. Це дозволяє скоротити витрати, зменшити втрати ресурсів і підвищити якість готової продукції, що є критично важливим на сучасному ринку. Важливим аспектом є також ефективне управління постачанням сировини. Якщо підприємство забезпечує стабільну співпрацю з фермерськими господарствами, укладаючи довгострокові контракти, воно отримує доступ до високоякісної сировини, що позитивно впливає на репутацію продукції серед споживачів. Інвестиції в інноваційні технології, наприклад, автоматизовані лінії виробництва або системи контролю якості, дозволяють підприємству не лише оптимізувати витрати, але й забезпечувати стабільність характеристик продукції. Завдяки наявності потенціалу для виходу на новий рівень, підприємство може розширити свій асортимент продукції, увійти на нові ринки або посилити свою присутність на вже існуючих [40].

Маркетингова стратегія ТДВ “Яготинський маслозавод”, спрямована на просування екологічно чистих продуктів, орієнтованих на здорове харчування, також сприятиме формуванню лояльної бази споживачів. Успіх на новому рівні вимагає синергії між технічними вдосконаленнями, грамотним управлінням ресурсами та інноваційним підходом до розвитку бізнесу [41]. Отже, проведена робота з матеріальними активами створює міцний фундамент для зростання ефективності підприємства. Використання цього потенціалу для розширення масштабів діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку відкриває широкі перспективи для досягнення стабільного розвитку та довготривалого успіху.

Таблиця 2.9

Ефективність використання оборотних активів ТДВ “Яготинський маслозавод” у 2022-2024 рр.

Показники	Значення показника			Відхилення:			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютне (+/-)		відносне, у %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	3736091	4857266	5635593	1121175	778327	30,00	16,02
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	291991	444037	237773	152046	-206264	52.07	-46.45
Середньорічна вартість оборотних коштів	1373485.5	1661018.5	1727083	287533	66064.5	20.93	3.97
Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів	2.72	2.92	3.26	0.2	0.34	7.35	11.64
Тривалість обороту оборотних активів	134.19	125	112	-9.19	-13	-6.84	-10.4
Рентабельність оборотних активів	21.25	26.73	13.76	5.48	-12.97	25.78	-48.52
Коефіцієнт завантаження	0.36	0.34	0.3	-0.02	-0.04	-5.55	-11.76

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Оцінювання ефективності використання оборотних активів поданих у табл. 2.9 є ключовим елементом аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки ці показники відображають швидкість обороту ресурсів, рівень рентабельності, ліквідність та здатність забезпечувати безперервність операційного процесу. Протягом 2022–2024 рр. діяльність підприємства

супроводжувалася значними коливаннями як у доходах і прибутковості, так і у показниках оборотності, що дає змогу комплексно оцінити зміни в управлінні оборотними коштами.

У 2022 р. чистий дохід становив 373 609,1 тис. грн, у 2023 р. – 485 7266 тис. грн, а у 2024 р. – 563 5593 тис. грн. Абсолютне зростання у 2023 р. до 2022 р. становило +112 175 тис. грн, а у 2024 р. до 2023 р. – +778 327 тис. грн, що відповідає відносному приросту 130% та 116,02% відповідно. Така динаміка свідчить про суттєве розширення операційної діяльності, можливе збільшення обсягів виробництва, підвищення цін реалізації або зміцнення ринкових позицій підприємства. Приріст доходів створює сприятливі умови для збільшення оборотності та рентабельності оборотних активів.

Прибуток у 2022 р. становив 291 991 тис. грн, у 2023 р. – 444 037 тис. грн, тоді як у 2024 р. – лише 237 773 тис. грн. Зростання у 2023 р. до 2022 р. становило +152 046 тис. грн (52,07%), що свідчить про успішну адаптацію підприємства до ринкових умов, підвищення ефективності продажів і оптимізацію витрат. Водночас у 2024 р. зафіксовано різке падіння прибутку –206 264 тис. грн, тобто – 46,45%.

Причини падіння можуть бути такими:

- зростання собівартості продукції (енергоносії, сировина);
- збільшення адміністративних чи логістичних витрат;
- зменшення маржинальності через конкурентний тиск;
- зміна структури реалізованої продукції.

Зниження прибутку при зростанні доходу свідчить про погіршення фінансової результативності, що може впливати на можливості інвестування у розвиток і оборотний капітал.

Показник зріс із 137 348,5 тис. грн у 2022 р. до 166 101,85 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. – до 172 708,3 тис. грн. Абсолютне відхилення демонструє стабільне збільшення оборотних активів: 2023 до 2022: +28 753,3 тис. грн 2024 до 2023: +6 606,45 тис. грн Це свідчить про збільшення необхідних ресурсів для обслуговування зростаючих обсягів виробництва та реалізації.

У 2022 р. показник становив 2,72, у 2023 р. – 2,92, а у 2024 р. – 3,26. Зростання оборотності на 0,2 обороту у 2023 р. та 0,34 у 2024 р. свідчить про покращення управління оборотними коштами. Вищий коефіцієнт оборотності означає:

- швидше перетворення активів у грошові кошти;
- підвищення ефективності використання запасів і дебіторської заборгованості;
- зменшення потреби в додатковому фінансуванні.

Таким чином, підприємство демонструє стабільну тенденцію до прискорення обороту, що є позитивним фактором.

Таблиця 2.10

Динаміка ефективності управління власним капіталом ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Валюта балансу (пасив балансу), тис. грн.	2029019	2164580	2327696	135561	163116
Власний капітал, тис. грн.	685040	940195	815758	255155	-124437
Власний оборотний капітал, тис. грн.	514846	732038	440472	217192	-291566
Позиковий капітал, тис. грн.	1343979	1224385	1511938	-119594	287553
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,33	0,43	0,35	0,1	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	2,96	2,30	2,85	-0,66	0,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,75	0,77	0,53	0,02	-0,24
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,66	0,56	0,64	-0,1	0,08

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Згідно даних поданих у табл.2.10 2022 р. рентабельність оборотних активів становила 21,25 %, у 2023 р. — 26,73%, проте у 2024 р. різко впала до 13,76 %. Підвищення у 2023 р. (+5,48 п.п.) є наслідком зростання прибутку та ефективного використання оборотних коштів. Однак падіння у 2024 р. на –12,97 п.п. демонструє значне зниження прибутковості операцій. Цьому можуть передувати різноманітні причини, суттєве падіння прибутку при збільшенні обсягів продажів, зростання собівартості, збільшення запасів, які не генерують прибуток, менш ефективне використання оборотних активів. У свою чергу, показник завантаження зменшився з 0,36 у 2022 р. до 0,34 у 2023 р., а в 2024 р. — до 0,30. Зниження означає, що для генерування одиниці доходу підприємство використовує менше оборотних активів.

Це позитивна тенденція, що підтверджує підвищення ефективності управління ресурсами.

Таблиця 2.11

Динаміка ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2023-2022рр.	Абсолютне відхилення 2024-2023рр.
Величина власних оборотних коштів, тис.грн.	260951	492722	225121	231771	-267601
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,007	0,04	0,02	0,033	-0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,32	1,54	1,14	0,22	-0,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,47	1,74	1,33	0,27	-0,41

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр. демонструє неоднозначну динаміку, яка поєднала окремі позитивні зміни у 2023 році з подальшим погіршенням у 2024 році. Це узгоджується з тенденціями, що були встановлені при оцінці фінансової стійкості та ефективності формування оборотних активів. Величина власних оборотних коштів у 2023 р. зросла на 231,77 млн грн, що свідчило про суттєве посилення ліквідності та розширення гнучкості в управлінні короткостроковими активами. Однак у 2024 р. показник різко знизився – на 267,6 млн грн, що фактично нівелювало попередні позитивні зрушення. Таке скорочення пояснюється падінням чистого прибутку, зменшенням власного капіталу та зростанням навантаження на оборотний цикл через подорожчання сировини, енергоресурсів і загальну нестабільність у воєнних умовах. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує здатність підприємства негайно погашати найтерміновіші зобов'язання, у 2022 р. перебував на вкрай низькому рівні (0,007). У 2023 р. відбулося його покращення до 0,04, однак уже у 2024 р. він знизився до 0,02. Усі значення показника залишаються значно нижчими за рекомендовані нормативи (0,2–0,5), що свідчить про хронічний дефіцит високоліквідних активів і залежність від стабільного надходження коштів від продажів. Показники швидкої та поточної ліквідності демонструють схожу тенденцію. У 2023 році підприємство досягло максимальних значень: коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 1,54, а коефіцієнт поточної ліквідності – до 1,74, що відповідало нормативним значенням та свідчило про достатність ресурсів для покриття поточних зобов'язань [49].

Проте у 2024 р. значення обох індикаторів знизилися відповідно до 1,14 та 1,33. Хоча ці рівні залишаються формально прийнятними та перевищують критичний поріг (1,0), негативна динаміка вказує на зменшення платоспроможності та посилення навантаження на оборотні активи. Для підприємств молочної промисловості, діяльність яких залежить від безперервних закупівель сировини та потребує швидкого обігу коштів, таке скорочення ліквідності створює стратегічні ризики. У поєднанні з падінням власного оборотного капіталу та зростанням позикових ресурсів ситуація сигналізує про формування потенційної фінансової напруги, яка може обмежувати інвестиційні можливості підприємства і підвищувати його залежність від зовнішнього фінансування.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що підприємство функціонує в умовах нестачі власних ресурсів, знижених показників ліквідності та високої залежності від короткострокових зобов'язань. Окремі позитивні зміни 2023 року та покращення маневреності у 2024 році не змінюють загальної картини фінансової напруги. Для підвищення стійкості діяльності підприємству необхідно оптимізувати структуру оборотного капіталу, підвищити ліквідність активів, зменшити надлишок запасів і працювати над зміцненням власного капіталу, що є ключовими умовами забезпечення фінансової рівноваги та стабільності в умовах економічної невизначеності [50].

Висновки до розділу 2

Продіагностовано ефективність функціонування ТДВ “Яготинський маслозавод”, яка значною мірою визначається здатністю підприємства ефективно управляти своїми економічними показниками, що є основою для забезпечення сталого розвитку. Проведений аналіз показників свідчить, що підприємство, попри негативну тенденцію, знаходиться у стабільному стані, який відповідає нормам для подальшого формування та використання стратегічного потенціалу. Оптимізація управління матеріальними активами, модернізація виробничих потужностей, впровадження сучасного обладнання та вдосконалення логістичних процесів

формують фундамент для підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє не лише знизити витрати та мінімізувати втрати ресурсів, але й покращити якість продукції, що є важливим фактором успіху на ринку.

Стабільне управління постачанням сировини та співпраця з фермерськими господарствами забезпечують доступ до якісної сировини, що позитивно впливає на репутацію продукції. Інвестиції в інноваційні технології, такі як автоматизація виробничих ліній та впровадження систем контролю якості, дозволяють оптимізувати витрати і гарантувати стабільність характеристик продукції, що відповідає потребам сучасного ринку.

Накопичені ресурси та зусилля в управлінні економічними показниками створюють умови для розширення асортименту, виходу на нові ринки та зміцнення позицій на вже освоєних. Підприємство готове до реалізації стратегічних ініціатив, які сприятимуть його довгостроковій стабільності та зростанню.

У даному розділі оцінено фінансові показники діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”, проаналізовано організаційно-економічну складову підприємства, проаналізовано основні показники ефективності підприємства, його рентабельності, стійкості та ліквідності. Проведено дослідження стратегічного потенціалу ТДВ “Яготинський маслозавод” та надано оцінку формуванню і використанню підприємством його стратегічного потенціалу. Було оцінено також чинники впливу на використання стратегічного потенціалу підприємства, залучено матеріально-технічну базу для дослідження. Оцінена методологія використання стратегічного потенціалу ТДВ “Яготинський маслозавод”, проведено дослідження економічного механізму.

Глибока діагностика фінансово-економічних показників ТДВ “Яготинський маслозавод” демонструє його здатність не лише стабільно функціонувати в умовах динамічного ринку, а й активно фінансувати власні проекти без значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це свідчить про високу ефективність управління фінансовими ресурсами, які дозволяють підприємству інвестувати у модернізацію виробництва, освоєння нових ринків і впровадження інноваційних рішень.

ТДВ “Яготинський маслозавод” має недостатній рівень ліквідності та фінансової стійкості, тимчасово не забезпечує йому гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. Накопичений потенціал дозволяє впевнено конкурувати з іншими виробниками молочної продукції, зберігаючи високу якість продукції та оперативно реагуючи на зміни ринкових умов. Здатність до самофінансування проєктів надає додаткову незалежність у впровадженні нових технологій, розширенні виробничих потужностей та освоєнні інноваційних методів управління.

РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Структурно-функціональна модель економічного механізму підприємства

Економічний механізм формування та використання стратегічного потенціалу підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на посилення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та створення довгострокових стратегічних переваг. З огляду на результати аналізу, ключовими напрямками економічного механізму в поточному його розвитку та стані виступають:

- оптимізація управління ресурсами та витратами;
- підвищення результативності використання трудового потенціалу;
- зміцнення рентабельності та ліквідності;
- посилення інноваційно-інвестиційної складової;
- підвищення гнучкості та адаптивності управлінський процесів.

Висвітлені напрями уособлюють концептуальну основу подальших пропозицій, спрямованих на покращення стратегічних позицій підприємства на ринку, з-поміж конкурентного середовища, що безупинно змінюється.

З метою аналізу стратегічного потенціалу підприємства, розглянемо показники, що впливають на його ефективність (табл. 3.1).

У 2022–2024 рр. чистий фінансовий результат підприємства демонстрував нерівномірні коливання. У 2023 р. прибуток суттєво зріс — до 255,16 млн.грн. (+99,5 млн.грн. до 2022 р.), що можна пов'язати з адаптацією підприємства до нестабільних умов ринку, коригуванням цінової політики, а також частковою стабілізацією логістики. Проте у 2024 р. спостерігалось різке падіння чистого прибутку до 95,56 млн грн (–159,6 млн грн до попереднього року), що може бути наслідком підвищення собівартості молочної сировини, зростання енергетичних

витрат, порушень логістики та загального падіння купівельної спроможності населення у воєнний час. Рентабельність майже за всіма напрямками у 2024 р. знизилася. Особливо істотним було падіння рентабельності власного капіталу (з 31,39 % до 10,88 %), основних засобів (з 63,3 % до 19,41 %) та оборотних коштів (із 15,36 % до 5,53 %).

Таблиця 3.1

**Динаміка чистого фінансового результату ТДВ “Яготинський маслозавод”
та рентабельності (за чистим прибутком) у 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий фінансовий результат, грн.	155639	255160	95563	99521	-159 597
Рентабельність за чистим прибутком (у %):					
- власного капіталу	25,63	31,39	10,88	5,76	-20,51
- основних засобів	38,53	63,30	19,41	24,77	-43,89
- оборотних коштів	4,31	15,36	5,53	11,05	-9,83
- активів	8,63	12,16	4,25	3,53	-7,91
- продажів	4,16	5,25	1,69	1,09	-3,56

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності підприємства

Це свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів підприємства та зниження віддачі від вкладених інвестицій. Зменшення рентабельності продажів до 1,69 % у 2024 р. демонструє зниження маржинальності операційної діяльності, що є критичним сигналом для підприємств харчової промисловості, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільного попиту.

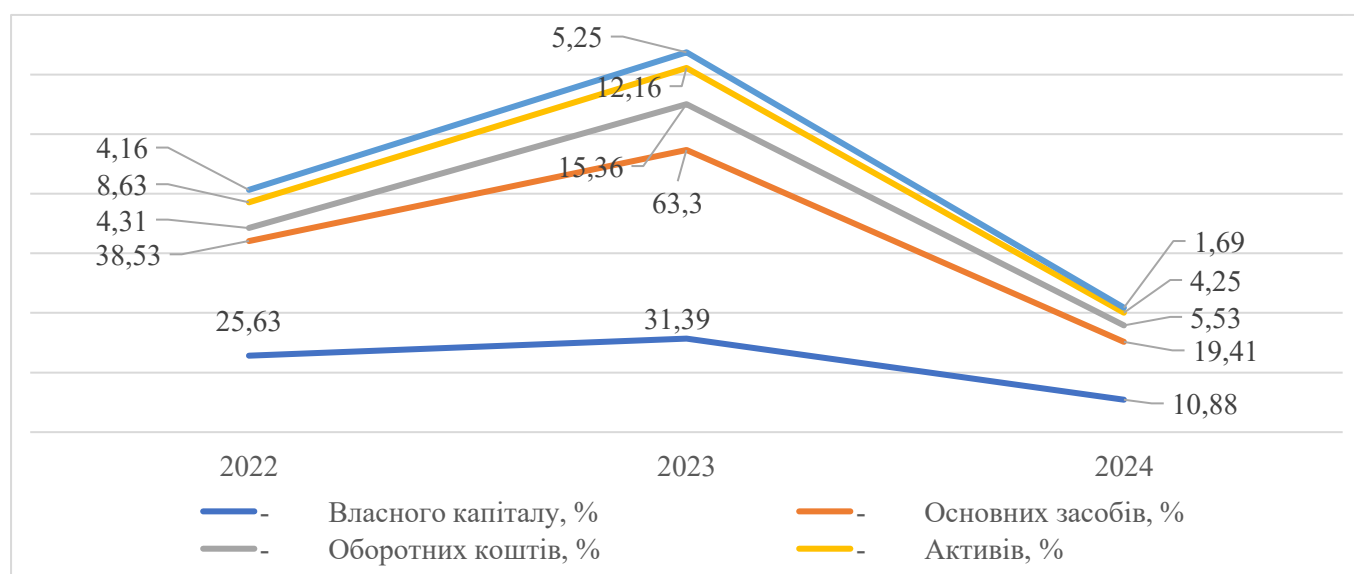


Рис. 3.1. Динаміка показників рентабельності підприємства за 2022-2024рр.,%
Джерело: побудовано за даними табл. 3.1

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що підприємство у 2022–2024 рр. функціонувало в умовах високої змінності зовнішнього середовища, що безпосередньо позначилося на його фінансових результатах. Стрибкоподібна динаміка чистого прибутку, різке покращення у 2023 р. та істотне падіння у 2024 р., відображає не лише вплив ринкових і макроекономічних факторів, а й внутрішню вразливість бізнес-моделі до коливань собівартості, ресурсних ризиків і зниження споживчого попиту. Погіршення рентабельності за ключовими напрямками — власного капіталу, основних і оборотних засобів, а також скорочення маржинальності продажів — свідчить про зниження здатності підприємства генерувати достатню економічну віддачу з використаних ресурсів. Фактично у 2024 році підприємство працювало на межі рентабельності, що є характерним для галузі, коли витрати на сировину та енергію зростають швидше, ніж дохід від реалізації продукції. Разом із тим такі результати не варто сприймати як ознаку регресу, а радше як сигнал необхідності перегляду підходів до управління фінансовими та операційними процесами. Підприємству доцільно посилити контроль за витратами, переосмислити логістику, удосконалити модель ціноутворення та підвищити продуктивність використання оборотних активів. У довгостроковій перспективі стійкість формується не лише через зростання доходів, а й через здатність швидко адаптувати структуру витрат, модернізувати технологічні процеси та мінімізувати залежність від зовнішніх шоків. За умов воєнної економіки особливо важливим стає інвестування у продуктивність, цифровізацію, оптимізацію запасів і підвищення ефективності обігу грошових коштів, адже саме ці механізми забезпечують підприємству можливість зберігати фінансову стійкість та відновлювати рентабельність навіть у періоди системних коливань. У підсумку фінансова динаміка підприємства за 2022–2024 рр. виявляє як уразливі, так і сильні сторони його розвитку. Подальше зміцнення фінансового потенціалу потребує гнучкого управління ресурсами, стратегічної дисципліни та здатності вчасно реагувати на структурні зміни в галузі. За умови реалізації таких підходів підприємство матиме змогу повернутися до зростання рентабельності, відновити довіру інвесторів і забезпечити стабільний розвиток у наступних періодах.

3.2. Оцінка та взаємодія інструментів економічного механізму зі складовими стратегічного потенціалу підприємства

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства потребує комплексного розгляду як внутрішніх характеристик його діяльності, так і зовнішніх факторів, що формують умови функціонування бізнесу. Саме поєднання SWOT- і PEST-аналізу дає змогу всебічно охарактеризувати позиції підприємства, визначити системні виклики та можливості, а також оцінити, наскільки ефективно його внутрішні ресурси та компетенції відповідають динамічному ринковому середовищу. Внутрішні сильні та слабкі сторони формують ядро стратегічного потенціалу, тоді як політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори окреслюють траєкторію майбутніх змін, на які підприємству доведеться реагувати. Такий підхід дозволяє виявити стратегічні розриви між наявними можливостями та вимогами зовнішнього середовища, а також сформулювати підґрунтя для ухвалення рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Проведення SWOT-аналізу бізнесу передбачає аналіз поточної ситуації бізнесу, а саме: оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення конкурентних сильних і слабких сторін, прогнозування на майбутнє – прогнозування тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, висування вимог і рекомендації, спрямовані на посилення переваг кожного фактора та подолання його недоліків. SWOT-аналіз — важлива діагностична процедура та бізнес-техніка, що включає оцінку стану бізнесу, незадіяних ресурсів і загроз для бізнесу. Цей аналіз є дуже ефективним, доступним і недорогим способом оцінки бізнес проблем і умов управління.

SWOT-аналіз базується на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз, а також на сильних і слабких сторонах діяльності підприємства. Найлегше реалізувати той напрямок, де переваги підприємства та ринкові можливості узгоджуються. На наступному етапі за результатами SWOT-аналізу бізнесу ми можемо виявити загрози та можливості, які оцінимо з точки зору важливості

бізнесу з огляду на його стратегію. Макросередовище досліджуваного підприємства проаналізовано за допомогою PEST-аналізу у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ТДВ “Яготинський маслозавод”

Внутрішнє середовище	S (Strength) – сильні сторони	W (Weaknesses) – слабкі сторони
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції. 4. Конкурентоспроможний товар, який користується масовим попитом. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Задовільний фінансовий стан.
Зовнішнє середовище	O (Opportunities) - можливості	T (Threats) - загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. Залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентного тиску. 2. Високий рівень інфляції. 3. Девальвація національної валюти. 4. Соціально-політична нестабільність. 5. Зниження доходів споживачів внаслідок фінансової нестабільності
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент та висока якість продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Використання нових технологій дозволить знизити витрати. 3. Використання сильної репутації бренду для приваблення нових клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентного тиску буде спричиняти додаткові фінансові витрати. 2. Стратегія підприємства буде впливати від змін конкуренції, рівня інфляції та від соціально-політичної нестабільності в країні. 3. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення прибутку за допомогою збільшення завантаження виробничих потужностей. 2. Оптимізувати обсяги постачання. 3. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача управлінського персоналу ускладнює швидко реагувати в умовах кризи. 2. Неприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків. 3. Високі витрати погіршать конкурентну позицію.

Джерело: складено на основі аналізу літературних джерел

З огляду на виявлені сильні й слабкі сторони підприємства, стає очевидним, що внутрішній потенціал наразі перебуває під значним тиском зовнішніх факторів. Нерівномірна динаміка прибутковості, падіння рентабельності та посилення витратного навантаження свідчать про те, що підприємство працює в умовах підвищеної турбулентності, де внутрішні резерви вже не здатні повністю компенсувати вплив нестабільного ринку, воєнних ризиків та коливань вартості ресурсів. Саме тому наступним кроком є аналіз макросередовища, який дозволяє з'ясувати глибину та природу зовнішнього тиску, а також визначити ті чинники, що

можуть як посилювати, так і послаблювати стратегічні позиції підприємства. PEST-аналіз дає можливість системно дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, що формують контекст діяльності підприємства, та оцінити їхній вплив на його фінансову стійкість, конкурентоспроможність і здатність до адаптації. У ситуації, коли рентабельність знижується, а ризики зростають, усвідомлення структури зовнішнього середовища стає ключовою передумовою для формування ефективної стратегії подальшого розвитку.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз стратегічного потенціалу ТДВ “Яготинський маслозавод”

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція	Визначення можливості або загрози	Оцінка (+-30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Політичні	1.Рівень політичної стабільності	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	2.Напрямок розвитку	погіршується	погіршується	-25	0,2	-5
	3.Політична складова	погіршується	погіршується	-30	0,3	-9
	<i>Разом:</i>					
Економічні	1.Рівень ВВП на душу населення	погіршується	погіршується	-20	0,2	-4
	2.Темп інфляції	погіршується	погіршується	-25	0,3	-7,5
	3.Рівень доходів населення	погіршується	погіршується	-30	0,5	-15
	<i>Разом</i>					
Правові	1.Закони, що регулюють діяльність підприємства	погіршується	погіршується	-20	0,8	-16
	2.Закони,що регулюють діяльність галузевого розвитку	погіршується	погіршується	-20	0,2	-4
	<i>Разом</i>					
Екологічні	1.Стан природних ресурсів країни	погіршується	погіршується	-15	0,4	-5
	2.Рівень забруднення навколишнього середовища	погіршується	погіршується	-15	0,4	+5
	<i>Разом</i>					
Науково-технічні	1.Інновації в технології	погіршується	погіршується	-10	0,5	-10
	2.Інновації в маркетингу	погіршується	погіршується	+10	0,5	-10
	<i>Разом</i>					
Демографічні	1.Вікова структура населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	2.Чисельність працездатного населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	<i>Разом</i>					
Соціально-культурні	1.Освітній рівень	покращується	покращується	+20	0,5	+10
	2.Соціальна забезпеченість	погіршується	погіршується	-25	0,3	-7,5
	3.Криміналізація суспільства	погіршується	погіршується	-30	0,2	-6
Всього						-102

Джерело: складено на основі аналізу літературних джерел

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі в чотирьох площинах вузлів і виявлення тенденцій, які знаходяться поза контролем підприємства, але впливають на результати прийняття рішень. Цей спосіб полягає в занесенні окремих факторів середовища у таблицю. Кожен фактор професійно оцінюється наступним чином: – оцінка (діапазон від -30 до +30); – коефіцієнт значущості (загальне значення дорівнює 1). Завдяки такій оцінці керівництво підприємства може визначити, які чинники навколишнього середовища є найбільш важливими для бізнесу і тому потребують особливої уваги. Аналіз факторів непрямой дії доводить, що ринкові механізми, орієнтовані на корпоративний нагляд, освітньо-кваліфікаційні характеристики працівників, оптимальні соціальні умови, мають відчутний позитивний вплив на діяльність підприємства. Значний негативний вплив на функціонування об'єкта дослідження мають фактори, що залежать від:

- рівня доходів населення;
- рівня політичної стабільності;
- законів, які регламентують діяльність;
- орієнтації на ринкове регулювання діяльності;
- інновацій в технології;
- оптимальних соціальних умов життя;
- рівня забруднення навколишнього середовища, тощо.

Оцінка факторів мікроекономічного оточення за допомогою PEST-аналізу здійснена в табл. 3.4.

Таким чином, аналіз мікроекономічних факторів зовнішнього середовища об'єкта дослідження доводить, що найбільш суттєвим негативним впливом є підвищення цін на поставки (бензин), природний газ та електроенергію. Негативним можна вважати конкурентний фактор, тобто загострення конкуренції. Поява нових постачальників можна віднести до реальних можливостей підприємства.

Оцінка факторів мікроекономічного середовища (PEST-аналіз стратегічного потенціалу) ТДВ “Яготинський маслозавод”

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція	Визначення можливості або загрози	Оцінка (+/-30)	Коефі-цієнт	Зважена оцінка
Галузь	1.Зростання цін на комунальні платежі	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	2.Зниження цін на готову продукцію	погіршується	загроза	-25	0,5	-5
	3.Спрощення залучення сировини	погіршується	можливість	-20	0,5	-5
	Разом:					-20
Партнери-підрядники	1.Поява нових партнерів	погіршується	можливість	+20	0,6	+12
	2.Розширення їх сфери діяльності	погіршується	загроза	-15	0,4	-6
	3.Інвестори, приватний капітал	погіршується	можливість	-15	0,4	-6
	Разом					0
Постачальники	1.Порушення поставок сировини	погіршується	загроза	-20	0,4	-8
	2.Поява нових постачальників	погіршується	можливість	+20	0,6	+12
	Разом					+6
Покупці	1.Рівень зміни потреб, переваг і смаків покупців	погіршується	загроза	-15	0,4	-6
	2.Купівельна спроможність покупців	погіршується	можливість	+20	0,6	+12
	Разом					+6
Конкуренти	1.Посилення конкурентоспроможності	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	2.Посилення конкурентних переваг на ринку	погіршується	можливість	+20	0,5	+10
	Разом					0
Банківська сфера	1.Поява нових банків	погіршується	можливість	+10	0,5	+5
	2.Поява різних фондів	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	Разом					-5
Всього						-15

Джерело: складено на основі аналізу літературних джерел

Також нами було проаналізовано внутрішньоекономічні чинники діяльності за такими аспектами: організація та управління, маркетинг, персонал, фінанси (табл. 3.5).

Отже, основними загрозами для функціонування підприємства є саме внутрішні економічні чинники, зокрема ті, які пов’язують із:

- відсутністю маркетингової стратегії;
- контрольованою долею ринку, яка демонструє тенденцію зменшення;
- відсутністю застосування інструментів стратегічного аналізу;
- негативною динамікою грошової готівки;
- слабкою позицією в сфері отримання патентів.

Оцінка факторів внутрішньоекономічних чинників (PEST-аналіз стратегічного потенціалу) ТДВ “Яготинський маслозавод”

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція	Визначення можливості або загрози	Оцінка (+/-30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Маркетинг	1.Маркетингова стратегія	погіршується	слабка	-10	0,2	-4
	2.Товарна продукція	погіршується	сильна	+10	0,6	+6
	3.Нові медіа платформи	погіршується	слабка	-10	0,2	-4
	Разом:					
Організація	1.Організаційна структура	покрщується	сильна	+15	0,4	6
	2.Доля ринку, яку контролює підприємство	погіршується	слабка	-10	0,6	-6
	3.Стратегія розвитку	погіршується	сильна	-10	0,4	-6
	Разом					
Управління	1.Використання стратегічного планування	покрщується	сильна	+20	0,4	+8
	2.Використання стратегічного аналізу	погіршується	слабка	-20	0,6	-12
	Разом					
Персонал	1.Система винагород	погіршується	слабка	-15	0,6	-9
	2.Плинність кадрів	погіршується	слабка	-15	0,4	-6
	Разом					
Фінанси	1.Структура активів	покрщується	сильна	+20	0,6	+12
	2.Динаміка грошової готівки	погіршується	слабка	-20	0,4	-8
НДДКР	1.Рівень НДДКР	покрщується	сильна	+10	0,6	+6
	2.Позиція у області патентування	погіршується	слабка	-10	0,4	-4
	Разом					
Всього						-49

Джерело: складено на основі аналізу літературних джерел

Основними можливостями для подальшого розвитку можуть стати чинники мікросередовища, що пов'язані із:

- впровадженням товарної політики, що орієнтується на ринок;
- вдосконаленням організаційної структури управління;
- використанням стратегічного планування;
- позитивною динамікою структури активів.

Використання SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію та приймати виважені рішення щодо розвитку бізнесу. За результатами SWOT-аналізу виділено наступні переваги досліджуваного підприємства: висока

якість продукції, повний асортимент продукції, стійка конкурентна позиція, стабільний фінансовий стан. Проте слабкими ланками діяльності є недостатній рівень кваліфікації персоналу та низька корпоративна рекламна активність. Аналіз факторів непрямих дій показав, що найбільший позитивний вплив на діяльність чинить орієнтація на ринкове регулювання підприємства, рівень освіти і кваліфікації персоналу. Найбільший негативний вплив має рівень політичної нестабільності, рівень доходів населення, закони, що регулюють діяльність підприємства, орієнтація на ринкове регулювання підприємства (маркетинг), інновації в технології, оптимальні соціальні умови життя, рівень забруднення навколишнього середовища тощо. Отже, досліджуваний об'єкт господарювання є сильним гравцем у своєму сегменті ринку, про що свідчать такі показники, як динаміка виробництва та реалізації продукції, прибуток, фінансовий стан, платоспроможність активів та ліквідність. Створено систему управління розвитком підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів.

3.3 Аналітична оцінка ефективності функціонування економічного механізму у сучасних умовах діяльності підприємства

Падіння чистого фінансового результату більш ніж у 2.7 рази, згідно з даними, з 255 160 тис. грн у 2023 р. до 95 563 тис. грн у 2024 р. (-159,6 млн грн), зумовлене ростом собівартості продукції, позаяк молочна галузь залежить від закупівель сирого молока, де у 2023–2024 рр. ціни зросли через дефіцит, логістику, зниження поголів'я в Україні. енергоресурси (газ/електрика) подорожчали значно. витрати на холодильне зберігання, охолодження, логістику являються критично високими, хоча й зменшуються в динаміці витрат на збут. Зовнішні чинники також впливають на падіння чистого фінансового результату в 2024, адже непередбачуване середовище війни, ризики перебої з електроенергією, зростання витрат на генератори, дизель, аварійне енергозабезпечення, вимушене скорочення виробництва в пікові періоди відключень. Влив на цей чинник мають зокрема

капітальні інвестиції у 2024 р., це майже гарантовано несе наслідки: будівництво холодильних складів, оновлення інфраструктури та/або ремонтні роботи після обстрілів/перебоїв. Це відтягнуло частину коштів з обороту і вимагало зменшення прибутку в поточному періоді, також падіння попиту, у зв'язку з тим, що доходи населення впали, покупці дедалі частіше відмовляються від молочної продукції на користь економії.

Купівельна поведінка справді змінилася: менше купують дорогих сирів/масла, а рекламні кампанії у 2024 р. могли бути малоефективні.

Отже, зниження чистого результату -- це комбінація зростання витрат і зниження рентабельності на фоні високих капітальних вкладень.

В свою чергу, рентабельність власного капіталу знизилась, цьому передуює падіння чистого прибутку, яке прямо зменшує рентабельність ВК. Поруч з тим суттєве збільшення витрат інвестиційного характеру. З цього витікає зростання позикового капіталу у 2024 р., де частина прибутку йде на обслуговування боргу, а зниження ефективності використання активів, відповідно, бо нові інвестиції ще не генерують доходу. Це класична ситуація при модернізації виробництва в умовах кризи і на превеликий жаль макабрична ситуація для вітчизняних підприємців.

Причини падіння рентабельності основних засобів підприємства найбільш турбуючий фактор у формуванні і використанні стратегічного потенціалу, адже основні засоби це основи основ підприємництва. Передусім, спостерігаємо, як зросли активи за рахунок капітальних вкладень, але доходи не встигли вирости. В свою чергу, оновлені або майбутні активи не введені в повну експлуатацію, тобто видатки вже є, доходів ще не надходить. Не уникає підприємство також падіння виробничого завантаження через перебої з електроенергією, а також зниження обсягів реалізації на фоні падіння платоспроможності населення.

Простежуємо, що активи перебудовуються: будуються холодильні комплекси, ремонтуються цехи, замінюється обладнання, тобто стан основних засобів об'єктивно поліпшується, але фінанси тимчасово погіршуються - це логіка інвестиційного циклу.

Рентабельність оборотних коштів знижується у зв'язку зі зростанням залишків запасів, які заморожують гроші, чинник подорожчання сировини є неунікним в даному випадку, адже через це оборотні кошти зростають, а прибутковість з них падає, так само більша частка позикових ресурсів в обороті, а зниження обсягів продажів, відповідно, призводить до уповільнення обігу.

Ситуація з оборотними коштами не є непоправною, підприємство могло б оптимізувати запаси (перейти на коротші партії закупівель, автоматизувати прогнози), а завдяки посиленню контролю дебіторської заборгованості - зменшити відтермінування. Потенційне скорочення логістичних витрат за рахунок власних холодильних складів це саме той стратегічно правильний крок. Загалом, підприємству необхідно переглянути цінову політику, позаяк це несе позитивні наслідки через підвищення маржі на преміальні продукти, переорієнтовуючи виробництво на продукцію з вищою доданою вартістю (йогурти, крем-сири, плавлені сири) підприємство також вирівнює ситуацію з оборотними коштами на підприємстві, чим формує стратегічний фінансовий потенціал.

Негативна тенденція рентабельності активів дзеркальна ситуації з рентабельністю власного капіталу, де відбувається збільшення активів за рахунок інвестицій, а падіння чистого прибутку - ключовий фактор спаду 2024 року. До цього додається зниження ефективності використання ресурсів при падінні попиту та зростанні витрат.

Рентабельність продажів знизилась, адже зростає собівартість, і цей зріст наразі швидший, ніж ціни реалізації, блок маємо з іншої сторони у вигляді тотальної неможливості підвищувати ціни, не лише через конкурентів галузі, а передусім через низьку купівельну спроможність, яка стрімко знижується у зв'язку з війною й загальною ситуацією в країні. Впливає також падіння обсягів реалізації високорентабельної продукції, а маркетингові витрати могли бути неефективними.

Реклама у 2024 р. могла бути марною, бо:

- споживач економить кожну гривню,
- ринок змістився в бік базових товарів,
- інформаційний простір перевантажений військовими новинами,

- уважність до стандартної реклами впала.

Зріст собівартості зумовлює зменшення ліквідності, адже гроші швидше виходять з обороту, збільшення запасів також напряму впливає на ліквідність, а охолоджена продукція, в свою чергу, потребує великих складських потужностей, і відповідно більших видатків на зберігання. Простежуємо також, що знизилась дебіторська платіжна дисципліна, бо спала рентабельність продажів і продукція не реалізовується так, як було заплановано раніше, і в той же час частина коштів спрямована на інвестиційні проєкти. У зв'язку з вище зазначеним, ліквідність упала по всіх ключових показниках.

Величина власних оборотних коштів впала більш ніж удвічі у 2024, тому що через падіння прибутку зменшився власний капітал, зросли поточні активи, що не генерують грошового потоку, а частина власних коштів пішла на інвестиції, а не в оборот. ТДВ «Яготинський маслозавод» будує склади, модернізує обладнання і це послідовно, що тенденція виглядає негативною

Позиковий капітал у 2023 р. був знижений (-119,6 млн грн). У 2024 р. знову виріс (+287,6 млн грн). Це свідчить про перерозподіл фінансових потоків, у 2023 р. підприємство готувалося до модернізації та зменшувало боргове навантаження, а вже у 2024 р. знову залучило фінансування. Це передусім зумовлено будівництвом та розширенням холодильних складів, модернізацією цехів, енергозберігаючого обладнання, резервного електроживлення (генератори, інвертори, екофло), ремонт інфраструктури. Цілком логічно, що при зменшенні боргу, підприємство залучає новий, потім знову позика, тож показник зростання дебіторської заборгованості, частки позикового капіталу у власному капіталі більший, адже кошти залучаються передусім під відповідальність для стратегічного проєкту.

Показники не могли знизитися різко, тому така негативна тенденція зумовлена ніяк не лише будівництвом холодильних складів, та приміщень для зберігання продукції, передусім впливає зовнішнє середовище, війна, яка тягне за собою падіння попиту серед споживачів через зниження платоспроможності народу, також зростання собівартості молока, зріст і без того високої інфляції, також це призводить до зниження прибутковості виробництва вершкового масла та сирів,

витрати на логістику, енергетику, ремонти. Склади - лише один елемент загальної інвестиційної програми.

У свою чергу собівартість зростає у зв'язку з тим, що ціни на молоко-сировину різко виросли, ми помітили як енергетичні витрати збільшилися, а для холодильних установок, переробничих станків та іншого обладнання це підвищення видатків. У зв'язку з тим, що ринок та підприємство тримали ціни стабільними, не підвищуючи їх у темпі інфляції, це призвело до падіння маржі, зниження чистого фінансового результату, і низки інших негативних тенденцій, що тягнуться слідом і добре простежуються у річній динаміці фінансової ефективності підприємства. Чинник підвищення собівартості, крім здорожчання сировини, зумовлений також дорожчанням матеріалів, упаковок, ПЕТ-пляшок, картону, а уповільнення обігу продукції підвищує витрати на зберігання.

Попит на сирно-молочну продукцію у 2024 р. справді впав, адже споживачі скоротили споживання дорогих сирів і масла, попит зрушив у бік дешевших альтернатив, конкуренція в категорії зросла (імпорт з Польщі та країн ЄС), реклама має нижчий ефект у середовищі воєнного стресу, і саме тому реклама мусить адаптовуватися до умов і бути унікальною, чіпляючою, нести «вау-ефект» для споживача, щоб прорвати туманну завісу переживань на фоні війни. Зміна споживчої поведінки в кризу мусить бути детальніше проаналізована підприємством та соціологами, і на базі цього здатна постати сильніша й ширша маркетингова стратегія, що підвищить ефективність використання стратегічного потенціалу підприємства.

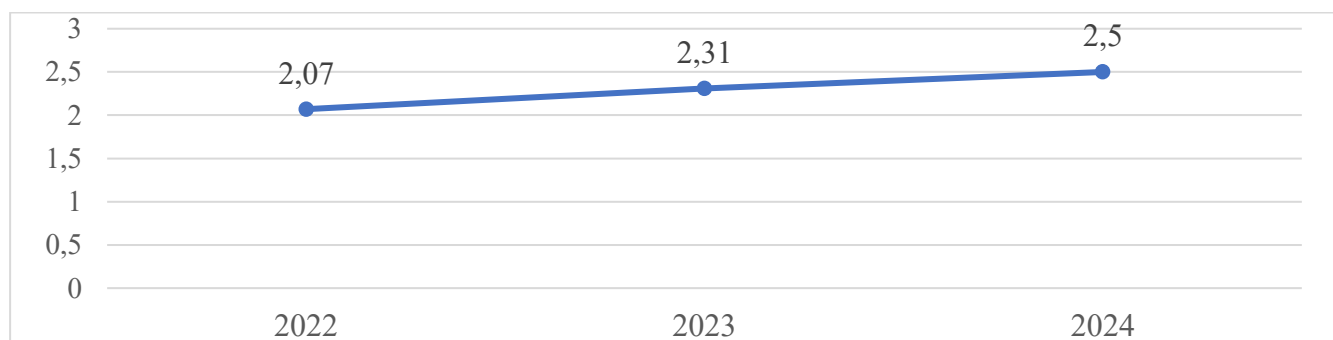


Рис. 3.2. Коефіцієнти оборотності оборотних активів підприємства за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

На рис.3.2 простежуємо позитивну тенденцію оборотності активів, це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої активи для генерування виручки. Підвищення коефіцієнту в 2023-2024 роках означає, що активи швидко «працювали та працюють» і приносять дохід.

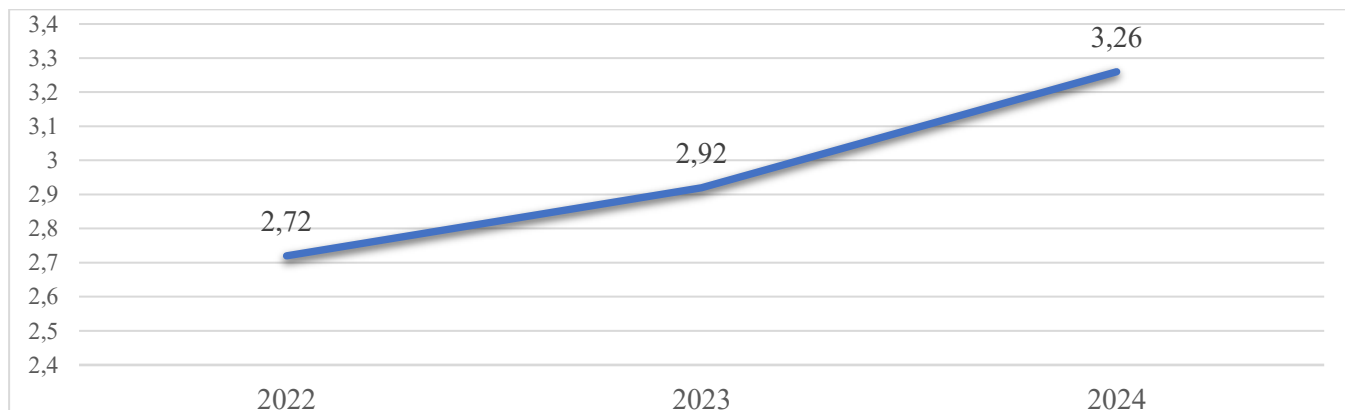


Рис. 3.3. Коефіцієнти оборотності оборотних коштів підприємства за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

На рис. 3.3 простежуємо позитивну динаміку 2022-2024 років, коефіцієнт оборотності оборотних коштів свідчить про ефективність використання підприємством своїх оборотних активів у процесі створення та реалізації продукції. Підвищення даного коефіцієнта свідчить про швидкий цикл перетворення оборотних коштів у виручку і раціональне управління ресурсами, це ознака здорового підприємства, його здатності генерувати доходи для покриття внутрішніх фінансових потреб, наприклад покриття дебіторських заборгованостей.

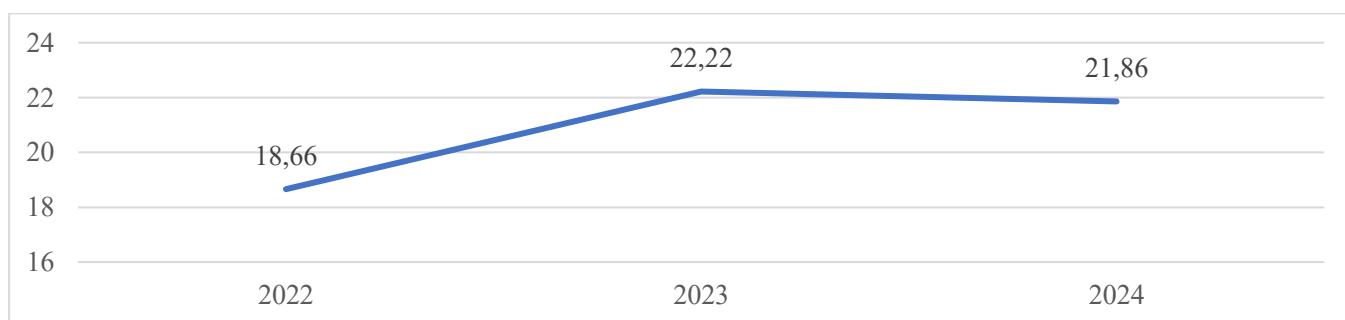


Рис. 3.4. Коефіцієнти оборотності запасів підприємства за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

На рис. 3.4. бачимо графік оборотності запасів з динамікою 2022-2024, цей показник показує швидкість з якою підприємство продає та оновлює свої запаси. Підвищення показника у 2023 році означає швидку реалізацію продукції і низькі витрати на зберігання, незначне зниження у 2024 році значить що частина запасів залежуються, гроші «заморожені», а зумовлено це тенденцією падіння платоспроможності населення, а разом з тим попиту на молочну продукцію.

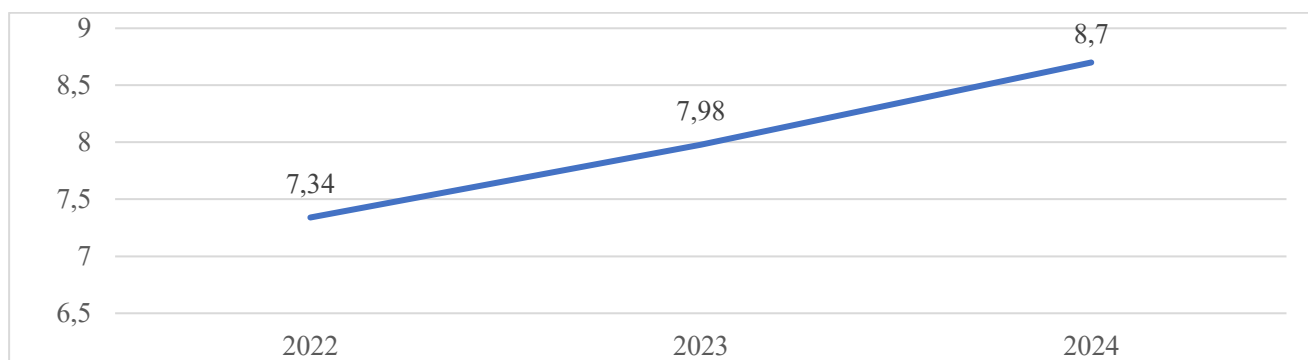


Рис. 3.5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

На рис. 3.5 простежуємо стрімке підвищення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про швидке повернення коштів і низькі ризики ухилення від платежів, це позитивна тенденція, адже політика розрахунків з позичальниками та якість управління дебіторкою одна з сильних сторін ТДВ «Яготинський маслозавод».

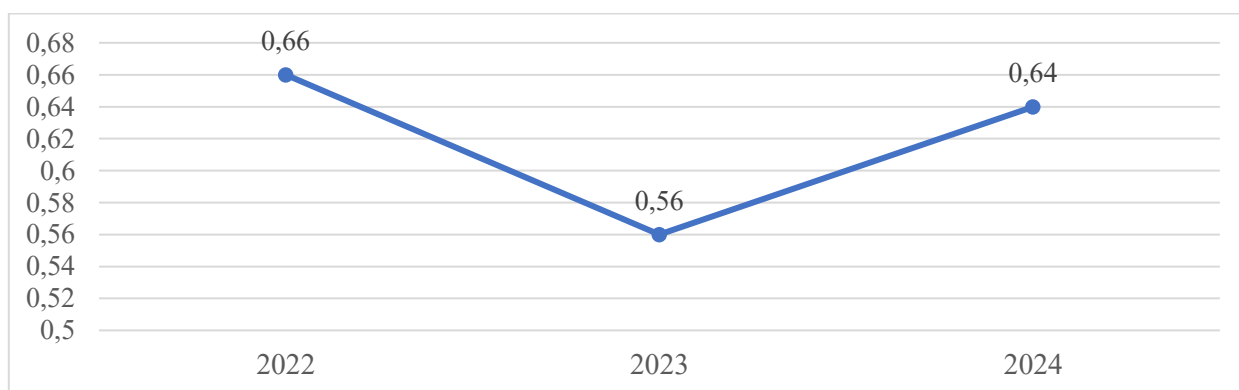


Рис. 3.6. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу підприємства за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

На рис. 3.6. простежуємо позитивну тенденцію зниження частки позикового капіталу у власних коштах у 2023 році, це частка залучених коштів (кредитів і позик) у загальній сумі капіталу підприємства. Однак у 2024 підвищення коефіцієнту означає підвищену залежність від зовнішніх кредиторів і зростання фінансових ризиків.

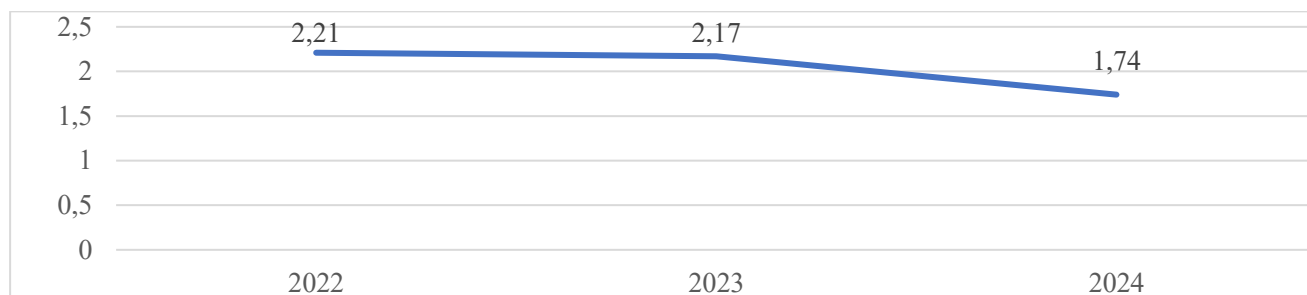


Рис. 3.7. Коефіцієнт структури покриття довгострокових зобов'язань підприємства за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

На рис. 3.7. можемо спостерігати негативну тенденцію структури покриття довгострокових зобов'язань ТДВ «Яготинський маслозавод». Цей показник - це частка власного капіталу та довгострокових активів у структурі фінансування порівняно з довгостроковими зобов'язаннями. Динаміка зниження даного коефіцієнту протягом 2022-2024 означає підвищений ризик фінансової нестійкості та залежності від кредиторів. Підприємству необхідно попіклуватися про заборгованості якомога швидше, щоб вирівняти поточну ситуацію.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження було успішно проведено аналітичний огляд стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод». Узагальнюючи результати аналітичного дослідження, можна констатувати, що фінансовий стан і ефективність використання стратегічного потенціалу підприємства у 2024 році суттєво погіршилися під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Різке падіння чистого фінансового результату та зниження рентабельності за всіма ключовими показниками є наслідком зростання собівартості продукції, підвищення

енергетичних і логістичних витрат, скорочення попиту та зниження купівельної спроможності населення в умовах воєнної економіки. Одночасно реалізація масштабної інвестиційної програми призвела до тимчасового дисбалансу між зростанням активів і здатністю підприємства генерувати доходи, що негативно позначилося на рентабельності основних засобів, оборотних коштів і активів загалом.

Погіршення показників ліквідності та зменшення величини власних оборотних коштів свідчать про підвищення фінансової напруженості та уповільнення обігу капіталу, зокрема через зростання запасів і дебіторської заборгованості. Збільшення частки позикового капіталу у 2024 році є логічним наслідком інвестиційних потреб підприємства, однак водночас посилює навантаження на фінансові результати у короткостроковій перспективі.

Проведений аналіз підтверджує, що виявлені негативні тенденції мають системний характер і не можуть бути пояснені окремими управлінськими рішеннями, а є відображенням дії інвестиційного циклу в умовах глибокої макроекономічної та галузевої кризи. Разом із тим результати аналізу засвідчують наявність значного, але недостатньо реалізованого стратегічного потенціалу підприємства. Оновлення основних засобів, розвиток інфраструктури та збереження ринкових позицій створюють передумови для відновлення фінансової ефективності за умови вдосконалення економічного механізму формування і використання ресурсів. Це зумовлює необхідність розробки цілеспрямованих заходів, спрямованих на підвищення технологічності продукції, активізацію збуту, оптимізацію оборотних активів і посилення маркетингової складової, що і визначає логіку переходу до практичних рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

4.1. Шляхи удосконалення економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу підприємства

В умовах погіршення фінансових результатів у 2023-2024 рр., зниження рентабельності капіталу, активів та оборотних коштів, підприємство потребує адаптивних управлінських рішень, спрямованих на відновлення ефективності використання стратегічного потенціалу.

Динаміка показників свідчить, що ТДВ «Яготинський маслозавод» перебуває на етапі активної структурної трансформації. Значні капітальні інвестиції у створення холодильних складів, оновлення інфраструктури, модернізацію технічної бази та розвиток енергетичної автономності одночасно підвищують рівень матеріально-технічного потенціалу, але тимчасово знижують фінансову стійкість, ліквідність та прибутковість.

Це притаманно інвестиційному циклові в умовах воєнної економіки, де витрати виникають раніше, ніж доходи від модернізованих активів. Разом із зовнішніми факторами - подорожчанням молока, сировини, зростанням витрат на енергоресурси, логістику та зберігання, падінням платоспроможності населення, уповільненням оборотності запасів і зниженням рентабельності продажів – підприємство стикається з комплексом структурних викликів. Їх подолання потребує не локальних заходів, а системного управлінського підходу, спрямованого на поєднання технологічного оновлення, оптимізації бізнес-процесів та переорієнтації продуктового портфеля.

У ході дослідження оцінені економічні-фінансові показники на основі яких можливо стверджувати, що підприємство перебуває не у найкращому стані, втім зберігає виробничу стабільність, помірний рівень конкурентоспроможності, основні засоби помірно модернізуються, інвестиції в будівлі та споруди

позитивно впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства та загальну динаміку розвитку господарювання.

Результати проведеного дослідження у попередніх розділах засвідчили, що діяльність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» в період 2023-2024рр. несе надзвичайно негативну тенденцію, оскільки функціонування підприємства здійснюється в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, війни, знеструмлень, зниження платоспроможності населення у зв'язку з чим більшість споживачів часто нехтують молочною продукцією у щоденному раціоні з метою економії, що в свою чергу вимагає від підприємства адаптивності, інноваційності та ефективного формування стратегічного потенціалу, що ляже в основу вирівнювання економічної ситуації підприємства в наступні роки, на шляху до маржиналізації.

Узагальнення аналітичних результатів дає можливість окреслити низку системних проблем, що стримують розвиток підприємства. Зокрема, встановлено обмеженість інноваційної діяльності, недостатню диверсифікацію асортименту, залежність від зовнішніх логістичних операторів, низьку швидкість реагування на тенденції здорового харчування, а також відносно слабкі позиції у сфері маркетингових комунікацій, попри умову сформованого стратегічного потенціалу у вигляді сильної та надійної репутації підприємства. Ці чинники формують комплекс загроз як для поточної ефективності, так і для майбутнього стратегічного розвитку.

Водночас молочно-сирна галузь України зберігає ознаки стійкого розвитку навіть у періоди економічної та політичної невизначеності. Попит на молочні продукти залишається стабільним завдяки їх базовому споживчому характеру, а окремі сегменти – такі як безлактозні вироби, білкова продукція, десертні сирки та преміальні категорії – демонструють зростання. В останні роки також посилюється тенденція підтримки локальних виробників-постачальників сировини, що створює додаткові можливості для підприємств галузі.

Розширення експортного потенціалу української молочної продукції формує підґрунтя для нарощування виробництва та оптимізації асортиментної політики. У цьому контексті підприємство, незважаючи на низку внутрішніх обмежень,

демонструє відносну стабільність, підтримуючи обсяги виробництва та зберігаючи ключові ринкові позиції. Однак у сучасних умовах така стабільність поступово втрачає стратегічну цінність та потребує трансформації. Підприємству необхідно перейти від моделі «утримання позицій» до моделі активного нарощування стратегічного потенціалу, де ключовими драйверами виступають складові економічного механізму підприємства – інноваційність, гнучка асортиментна політика, модернізація інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності за рахунок внутрішніх резервів.

Отже, подальший розвиток підприємства має ґрунтуватися на трьох стратегічних напрямках:

- розширенні інноваційної діяльності через інноваційну продукцію, включно із запуском нових продуктових ліній;
- підсиленні маркетингових комунікацій та активнішому використанні сучасних каналів просування;
- оптимізації контролю ключових фінансових показників та інфраструктури з метою зниження витрат та підвищення операційної незалежності.

Дані напрями створюють підґрунтя для формування конкурентних переваг, забезпечують стійкість підприємства щодо зовнішніх викликів і саме тому лягають в основу нашої наукової роботи, безпосередньо до порад підприємству.

У ході дослідження також виявлено та проаналізовано амбіції підприємства стосовно експортного розвитку, розширення асортименту продукції довшого зберігання. Це в свою чергу тягне за собою можливість адаптувати комплекс порад, що ми пропонуємо. Зосереджувати комплекс порад потрібно навколо проєкту, що формує стратегічний потенціал, можливості та спираючись на спроможність економічного механізму підприємства використовувати сформований потенціал, перетворюючи можливості на реальні результати.

Виявлені диспропорції між масштабами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та рівнем фінансової віддачі свідчать про необхідність перегляду економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу підприємства. Наявні виробничі потужності, технологічна база та маркетингові

інструменти функціонують фрагментарно, без достатньої синергії між інвестиційними, операційними та збутовими рішеннями. У результаті підприємство змушене працювати в режимі адаптації, а не розвитку, що обмежує можливості відновлення рентабельності та посилення конкурентних позицій на ринку харчової продукції. Проблеми розвитку стратегічного потенціалу підприємства наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Проблеми розвитку стратегічного потенціалу ТДВ “Яготинський маслозавод”

Постановка проблем			
Ринкова та споживча	Виробнича та технологічна	Фінансова	Маркетингова
Зниження платоспроможності населення	Зношеність частини основних засобів та недостатня автоматизація виробничого процесу	Зниження ліквідності підприємства	Недостатня рекламна активність, відсутність сучасного позиціонування продуктів
Зміна споживчих звичок	Обмеженість асортименту, який не відповідає змінним запитам ринку	Підвищення частки позикових коштів у структурі капіталу, що створює додаткові ризики	Слабка робота з молодіжною аудиторією, яка формує тренди у харчуванні
Зменшення попиту на преміальні молочні продукти	Висока собівартість виробництва через неефективне використання ресурсів та старе обладнання	Зростання дебіторської заборгованості, що уповільнює реальні грошові потоки	Відсутність використання накопиченого стратегічного потенціалу

Джерело: складено автором

Актуальність кожної з поданих порад у табл. 4.1 важко заперечити, а оцінюється їхня релевантність у співвідношенні до стратегічних цілей і мети підприємства. Позаяк, стратегія не змінюється, але потенціал, що формується на підприємстві, мусить бути адаптованим під потреби підприємства й здатність економічного механізму оперувати ним.

За таких умов ключовою проблемою стає не стільки дефіцит ресурсів, скільки недостатня ефективність їх стратегічного поєднання. Відсутність продуктів з високою доданою вартістю, технологічна інерційність виробництва та обмежена інтеграція маркетингових рішень з управлінням оборотними активами стримують реалізацію внутрішнього потенціалу підприємства. Це актуалізує потребу у впровадженні цілеспрямованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення

технологічності продукції, розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів, а також на формування ефективної взаємодії між маркетинговою політикою та управлінням оборотним капіталом.

У табл. 4.2 наведено перспективні напрямки формування стратегічного потенціалу підприємства, зокрема можливі напрями та дії щодо його посилення.

Таблиця 4.2

Можливі напрями та дії щодо посилення стратегічного потенціалу

ТДВ “Яготинський маслозавод”

№	Напрямок	Можливі дії
1	Вдосконалення фінансово-економічного потенціалу	1.1 оптимізація структури капіталу підвищення ліквідності та платоспроможності
		1.2 підвищення ефективності бюджетування
		1.3 управління інвестиціями з орієнтацією на довгостроковий ефект
		1.4 диверсифікація джерел фінансування
2	Інноваційно-технічний стратегічний потенціал	2.1 впровадження ресурсозберігаючих технологій
		2.2 розвиток НДДКР та інноваційних продуктів
		2.3 застосування систем енергетичного менеджменту
		2.4 цифровізація та автоматизація бізнес-процесів
3	Підвищення якості організаційної структури	3.1 реінжиніринг та оптимізація процесів
		3.2 розбудова системи менеджменту якості (ISO)
		3.3 підвищення гнучкості організаційної структури
		3.4 побудова системи ризик-менеджменту
4	Підвищення ефективності кадрового потенціалу	4.1 формування кадрової стратегії інвестиції в професійний розвиток
		4.2 розвиток та навчання персоналу розвиток корпоративної етики
5	Розвиток взаємодії з партнерами	5.1 зміцнення відносин з постачальниками та клієнтами
		5.2 розвиток партнерських програм
		5.3 комунікація з інвесторами та державними органами
6	Соціальна відповідальність та споживчий потенціал	6.1 формування політики корпоративно-соціальної відповідальності
		6.2 співпраця з локальними громадами
		6.3 розвиток соціальних програм для працівників
		6.4 забезпечення етики та прозорості діяльності
7	Зміцнення ринкових позицій підвищення конкурентоспроможності	7.1 розвиток маркетингу взаємовідносин
		7.2 диференціація продуктів та послуг
		7.3 розширення каналів збуту та ринків управління брендом і репутацією
		7.4 стратегічне управління брендом і сильною репутацією
8	Підвищення рівня забезпеченості інформацією	8.1 удосконалення систем бізнес-аналітики, впровадження CRM/ERP систем
		8.2 розвиток моніторингу зовнішнього середовища та прогнозування
9	Підвищення рівня екологічності підприємства	9.1 впровадження екологічних стандартів мінімізація викидів, відходів та енергоспоживання
		9.2 використання вторинних ресурсів та циркулярних моделей
10	Підвищення ефективності організації логістичних сполучень	10.1 оптимізація ланцюгів постачання
		10.2 підвищення гнучкості та адаптивності логістичних систем
		10.3 роботизація внутрішньої логістики

На наш погляд, це може бути десять основних напрямів, які передбачають певні дії. На основі визначених напрямів, розроблено рекомендації щодо посилення стратегічного потенціалу підприємства.

Таблиця 4.3

Рекомендації щодо посилення стратегічного потенціалу ТДВ “Яготинський маслозавод”

Категорія порад	Доцільність	Мета можливості
Маркетинг	Актуально	Використати особливий нематеріальний стратегічний потенціал
Логістика	Посередня	Розширити власний автопарк, додатково надавати послуги партнерам
Основні засоби (будівлі та споруди + обладнання)	Актуально	Автоматизація виробництва, спорудження холодильних складів, оновлення основних засобів
Розширення асортименту	Посередня	Підприємству доцільно розробити інноваційну лінійку продукції
Інноваційна технологія виробництва	Актуально	Створити і запатентувати унікальний рецепт
Кадрові інвестиції	Дуже актуально	Залучити студентів як спеціалістів різних напрямків, інвестувати до підвищення кваліфікації, співпрацювати з університетами, школами, курсами
Datadriven інновації	Актуально	Створити власну базу даних підприємства, оперування якою відкриває нові можливості стратегічного аналізу
Інтеграція штучного інтелекту	Посередня	Автоматизація процесів на підприємстві

Джерело: складено автором

Таким чином, сучасний стан підприємства характеризується наявністю стратегічного потенціалу, який не реалізується повною мірою через дисбаланс між інвестиціями в основні засоби, структурою оборотних активів і механізмами формування попиту. Подолання виявлених проблем потребує переходу від реактивного управління до проактивної моделі розвитку, у межах якої технологічна модернізація та маркетингово-фінансова синергія розглядаються як ключові інструменти відновлення рентабельності, підвищення ліквідності та зміцнення стратегічного потенціалу підприємства.

4.2. Економічне обґрунтування впровадження інноваційної продукції

Економічне обґрунтування першого інноваційного продукту

Погіршення рентабельності основних засобів і активів свідчить про зростання обсягу вкладень, які ще не вступили у фазу віддачі. Тому логічним управлінським рішенням є забезпечення максимально швидкого введення нових основних засобів у виробничий процес і паралельний розвиток інноваційної продукції.

Харчові галузі в Україні демонструють зрушення попиту у бік функціональних, зручних, індивідуальних форматів споживання, що створює можливість для запуску нових технологічних ліній із виробництва високододаної продукції. У цьому контексті доцільною є розробка та впровадження нової лінійки готових сніданків, що складатимуться з вівсяної каші приготованої на молоці, та яєчні. Інноваційні готові сніданки, які можуть стати одним із драйверів зростання стратегічного потенціалу підприємства, доцільно не змінюючи напряму виробництва на підприємстві, а лише залучаючи підприємство до формату, що набирає популярності – «ready to eat», їжа, що готова до споживання. Хоча ТДВ «Яготинський маслозавод» спеціалізується на обробці молока та виготовленні різноманітної молочної продукції, підприємству не складе надзвичайних зусиль залучити потужності для охоплення нового ринку, зі значно нижчим рівнем конкурентності, а технологічна база, що є застарілою і не позиціонується як конкурентна перевага – оновиться і надзвичайно підсилить стратегічний потенціал підприємства.

Безумовно, щоб прикласти потужності до виробництва готових сніданків знадобиться нове обладнання для варіння каші, та смаження яєчні, або варіння яєць, знадобиться нова технологія що нестиме під собою рішення для довшого зберігання готової їжі, безумовно з подальшим удосконаленням рецептури, потенційним розширенням смакової палітри, де потенціал для виготовлення молочної їжі є високим, а разом з впровадженням сучасних технологій, використанням сильної репутації бренду, завчасної автоматизації обладнання для

виготовлення, фасування, пакування готових сніданків несуть можливості для захоплення підприємством нової ніші, яка зростає в попиті, адже платоспроможність населення знижується у ході виснажливої та кривавої війни з росією.

Для підсилення ефекту необхідним є запуск оновленої маркетингової стратегії, орієнтованої на молодіжну аудиторію, що активно споживає контент у TikTok, YouTube, Instagram та у просторі стрімінгових платформ. Використання коротких відеоформатів, колаборацій з інфлюенсерами, AR-контенту та інтерактивної реклами створить високий ефект охоплення та посилить споживчу впізнаваність бренду. Такий підхід дозволяє компенсувати падіння попиту в традиційних сегментах, диверсифікувати продуктову лінійку та збільшити частку рентабельної високотехнологічної продукції, адже де споживачу зустрічатимуться готові сніданки «Яготинське», покупець упевнено за придбанням, в підсумку, непомітно для себе, дедалі більше звертатиме увагу на бренд уже у відділах молочної продукції.

Важливим компонентом зміцнення стратегічного потенціалу є впровадження інноваційних продуктів, здатних розширити ринкову присутність підприємства і підвищити прибутковість. Одним із перспективних напрямів є створення лінійки готових сніданків на молочної основі, орієнтованих на молодіжну аудиторію, сегмент здорового харчування та споживачів зі швидким ритмом життя, робітників та офісних працівників.

Таблиця 4.4

Вихідні дані для впровадження проекту №1.а

Позиція витрат Проекту №1	Кількість	Вартість, тис.грн.
Промисловий автоклав Uteho A100 (160л.)	1	1 700
Aj Antunes ES-1200	3	2 500
Напів-автоматизована система фасування	1	3 000
Автоматизована система герметичного упакування, тара	1	5 500
Автоматизована система маркування продукції	1	3 500
Сировина (каша, молоко, сіль, яйця)	на 160л/1 рік	75 / 27 375
Витрати на збут	1 рік	2 500
Всього		-18775
Всього на перший рік		-46075

Джерело: складено автором

Продуктова концепція подана у табл. 4.4 передбачає декілька меню, які можуть бути втілені, а за рекламою в якій буде зображена сучасна молодь, представники старших вікових груп найімовірніше потягнуться за новинкою. Витрати на виготовлення одиниці продукції за проєктом 1.а представлено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Витрати на виготовлення одиниці продукції (за проєктом 1.а)

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок загальних витрат для успішної реалізації проєкту №1

Оскільки запуск нової лінійки не може бути реалізований на існуючих виробничих потужностях ТДВ «Яготинський маслозавод», підприємству знадобиться нове обладнання наведене в табл. 4.5. Разом з незначними модернізаційними витратами на підвищення якості технології виробництва продукції регулярного вжитку, що відповідає принципу ресурсної економності та підвищує рентабельність інвестицій. Важливим елементом проєкту є інноваційна маркетингова кампанія, спрямована на підвищення впізнаваності бренду та формування стійкого попиту. Доцільним є використання сучасних цифрових каналів комунікації (TikTok, Instagram Reels, Youtube shorts), колаборацій із фітнес-

клубами, освітніми закладами, а також можливостей продакт-плейсменту в медійному контенті, або цільовій рекламі в віртуальному просторі. Це дозволяє підвищити охоплення аудиторії та сформувати позитивний емоційний образ продукту. Прогнозний вплив нової лінійки на показники діяльності підприємства є позитивним.

Таблиця 4.5

Основні етапи на шляху до реалізації лінійки готових сніданків

Етап	Технологічне рішення
Приготування	Теплове промислове обладнання
Фасування	Герметична тара
Комплектація	Формування наборів
Зберігання	Охолодження, вакуум/МАР
Реалізація	Холодовий ланцюг

Джерело: складено автором на основі аналізу технічної інформації

Згідно даних, наведених у табл. 4.5, приготування основного комплекту, що складається з молочної вівсяної каші та яєчних компонентів здійснюється із застосуванням промислового теплового обладнання, також промислових сковорідок, з подальшим фасуванням у герметичну тару. Безпосереднє формування набору готового сніданку здійснюється шляхом окремого фасування компонентів із подальшою комплектацією, виготовлення відбувається у напів-автоматизованому форматі. Завершальний етап виробництва включає герметичне закупорювання та маркування продукції відповідно до вимог харчового законодавства. Подовження терміну зберігання продукції досягається за рахунок поєднання термічної обробки, сучасних методів пакування та дотримання холодового ланцюга.

Втілення даного проєкту, за результатами моделювання з табл. 4.6, має позитивно вплинути на підприємство, підвищуючи його динаміку розвитку, розширюючи асортимент, та формуючи стратегічний потенціал не лише у підвищеннях технологічності продукції, а й охопленні нового ринку, де наразі не відбувається надзвичайної активності попри активізацію попиту до готових страв.

Таблиця 4.6

Очікувані фінансовані результати після реалізації проєкту №1.а

Показник	До запуску	Після запуску (прогноз 1 рік)	Відхилення абсолютне (+/-)	Відносне відхилення (%)
Дохід, тис.грн.	5635593	6111018	475425	+8,43
Собівартість, тис.грн.	4872373	4983237	110864	+2,27
Чистий прибуток тис.грн.	95563	121258	25695	+26,88
Рентабельність активів, %	4,25	7,75	3,5	+82,35
Рентабельність основних засобів. %	19,41	26,12	6,71	34,56

Джерело: складено автором

Очікується, що запуск продукту може забезпечити приріст виручки на 8-9% у перший рік реалізації, збільшення частки ринку, прогнозується підвищення собівартості на 2-3%, чистий прибуток потенційно здатен зрости на 20-30%, а зростання рентабельності активів, основних засобів, продажів має зрости на 35-85%. Додатково збільшується частка інноваційної продукції у загальному випуску, що зміцнює стратегічний потенціал підприємства та зменшує його залежність від традиційних асортиментних груп. З огляду на це впровадження лінійки готових молочних сніданків слід розглядати не лише як окремий продуктово-маркетинговий проєкт, але і як інструмент розвитку стратегічної гнучкості, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових ринкових переваг.

Таблиця 4.7

Ризики та інноваційні рішення проєкту 1.а

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Інноваційне рішення	Очікуваний ефект
Падіння попиту	Середня	Високий	Готові сніданки	Розширення на ринок «ready to eat»
Високі логістичні витрати	Висока	Високий	Будівництво власного холодильного складу	-20-30% витрат
Конкурентний тиск основного напрямку	Висока	Середній	Підвищення технологічності продуктів регулярного вжитку	Зростання частки ринку, підвищення лояльності споживачів
Коливання закупівельних цін	Середня	Високий	Довгострокові контракти	Стабільність маржі

Джерело: складено автором

Згідно з даними наведеними в таблиці 4.7, маємо відносно високі ризики по втіленню проєкту №1.а, адже реалізація даного проєкту лежить певною мірою поза площиною основної діяльності підприємства, у зв'язку з цим маємо застереження у вигляді конкурентного тиску за основним напрямком, з цього впливає чітка

потреба покращити технологічність основного асортименту, що відноситься до категорії повсякденного вжитку. Завдяки розширенню асортиментного портфелю підприємства, і виходу з проектом №1 до нової менш конкурентної ніші, ми здобуємо нові можливості для стратегічного розвитку. Основний ризик при запуску виробництва даної продукції полягає у підвищенні ринкових цін на сировину, наприклад, яйця. Логічне рішення в даному випадку є залучитися довгостроковими контрактами з птахофермами, також введення постійного моніторингу можливих залучень сировини від приватних фермерів, як-от ця частка зростає у залученні молока для виробництва до 35%. Залучення сировини від приватних фермерів може стати ключовим чинником зменшення собівартості продукції й максимізації прибутку.

Економічне обґрунтування другого інноваційного продукту

Друга пропозиція є діаметрально протилежна першій, позаяк не вимагає залучення нового обладнання, а цілком здатна бути реалізованою на наявних потужностях. Передусім, варто зазначити, що у підприємства вже були спроби реалізації лінійки молочних коктейлів, і своєрідного молодіжного ребрендингу «ЯГОтинське». На жаль, даний проєкт не був надзвичайно успішним, хоча й користувався певним попитом. Після дегустації наявної смакової палітри наявної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», на нашу думку, проблематика проєкту «ЯГОтинське» полягає у замалому обсягові, лише 270мл, разом з тим, технологія даного продукту спочатку викликала захват від концентрованості молочного коктейлю в одиниці продукту, натомість після дегустації представлених смаків – шоколаду та полуниці, виплило, що продукція віддає «хімією». Можливо, це стало передумовою падіння попиту на молочні коктейлі, адже вони невеликі за розміром, і ціна не виправдовує придбання. Рішення даної проблеми лежить на поверхні – збільшити обсяг виробу з 0.27л, до 0.5л, і підвищити технологічність продукції шляхом залучення новітнього змішувального обладнання і технолога, що допоможе покращити і запатентувати підприємству власну унікальну рецептуру, що ляже в основу лінійки. Основні переваги та перешкоди проєкту наведені у табл. 4.8.

Переваги та перешкоди для втілення проєкту №1.б

Основні переваги	Перешкоди
Виробництво на потужностях заводу	Обладнання зношується
Спрощене маркування продукції	Заміщення старого проєкту (ЯГОтинське)
Низький інвестиційний ризик	Сезонна продукція
Довготривале зберігання	Вимагає нових закладів збуту
Потенціал для маркетингу	Неуспішність ЯГОтинське

Джерело: складено автором

З табл. 4.8 чітко проглядається основна перевага проєкту – він спроможний бути втілений на наявних потужностях ТДВ «Яготинський маслозавод». Як зазначено вище, цей проєкт несе під собою заміщення старого, менш вдалого запуску проєкту молочних коктейлів «ЯГОтинське», і переведення сформованого потенціалу, в реальний результат, шляхом вдосконалення технологічності, збільшення обсягу одиниці, та залученням інноваційної маркетингової стратегії поданої в проєкті №2.

Виготовлення молочних коктейлів простіше адаптується під підприємство і є відповідним до галузі діяльності, перевага в тому, що для цього не потрібно залучати більшу кількість обладнання, й до прикладу ці кошти акумулювати до модернізації основних засобів. Натомість Проєкт №1.а з готовими сніданками збільшує основні засоби, створюючи можливість у вигляді стратегічного потенціалу для охоплення нової галузі, що набирає більших обертів з падінням платоспроможності населення, і з підвищенням динаміки знеструмлень, зріст попиту на готові страви для розігріву у мікрохвильовці.

Другий проєкт в свою чергу спрямований на інноваційний маркетинг нової лінійки, що буде адаптовувати продукцію під молодіжний сегмент, і такий стратегічний хід охоплює не лише одну вікову категорії, а неодмінно залучає інтерес всіх вікових груп, зокрема проєкт три висуває основну пораду у вигляді контролінгу основних фінансових напрямків, з метою підсилення економічного механізму підприємства, якіснішого контролю виробництва, підвищення оборотності оборотних коштів, зменшення дебіторської заборгованості й зменшення частки позикових коштів у власному капіталі.

Втілення задуму проєкту №1.б – лінійки молочних коктейлів не вимагає надзвичайного залучення нового обладнання, й може бути реалізовано на існуючих потужностях ТДВ «Яготинський маслозавод», проте, з метою підвищення технологічності пропонуємо оновити перемішувальне обладнання суто для інноваційних коктейлів, і з метою окупності маркетингової кампанії, підійти з відповідальністю до пакування.

У симбіозі проєктів №1.б і №2 цілком реально досягти прориву на ринку, і якщо підприємство наважилося б залучити проєкт №1.а, це заклало б надзвичайно сильний стратегічний потенціал також, оскільки в майбутньому, за умови успішного використання потенціалу даного проєкту, випадає нагода розширення у вигляді нової самодостатньої філії. Натомість, коктейлі проєкту №1.б мусили б мати сезонний характер, і мати окремі, подібні молодіжні інноваційні реклами. Завдяки цьому, підприємство могло б адаптувати маркетингову кампанію й лише виграти від «сезонності» продукції, як-от, наприклад, «Львівське Різдвяне», а влітку реалізувати рекламу, наприклад, в стилі Америки 1960-х до прикладу, залучаючи молочні коктейлі усюди: в спортивних залах, полицях магазинів і крамниць, літературних вечорах, ресторанах, а також просувати інноваційний продукт у зйомках фільмів та серіалів, і на сучасних медіа-платформах через інфлюенсерів.

У табл. 4.9 подано дані витрат для втілення проєкту на підприємстві. З метою підвищення якості поточної лінійки рекомендовано залучити нове змішувальне обладнання, і витрати на вдосконалення технології, включно з патентуванням унікальної рецептури, адже якість – кредо ТДВ «Яготинського маслозаводу».

Таблиця 4.9

Позиція витрат для успішної реалізації проєкту №2

Позиція витрат проєкт №2	Кількість	Вартість, тис.грн
Змішувальне обладнання (80л)	2	100
Вдосконалення технології	1	50
Сировина (160л)	160л / 365днів	12,8 / 4672
Пакування (0.5л/320шт)	160л / 365днів	4,8 / 1752
Інші витрати	365	50
Всього		217600
Всього на рік, тис.грн.		6574000

Джерело: складено автором

Залучаючи дорожче пакування у вигляді більш міцного пластику, ми забезпечуємо надійність, міцність одиниці, та даємо можливість споживачеві розігріти напій у мікрохвильовці прямо в тарі, без ризику плавлення пластику. Разом з цим, підприємство має попідкуватися про якість сировини, що залучається до інноваційної лінійки, в підсумку можливо залучити інших постачальників ціни й значно знизити собівартість продукції. Рівно таким чином можливо здешевити упаковку на літо, натомість додавши лід, що по собівартості є майже безкоштовним, зате створює «вау-ефект» і відчуття цілком готового холодного напою прямісінько з полиці магазину. Витрати на реалізацію одиниці продукції проєкту №1.б подані у табл. 4.10 та рис. 4.2.

Таблиця 4.10

Витрати на виготовлення одиниці продукції проєкту №1.б

Позиція витрат	К-сть, од.	Вартість, грн
Витрати на пакування	1 шт	15
Витрати на сировину	1шт	40
Витрати на виробництво	1 шт	10
Витрати на збут	1шт	5
Всього витрат	1од	70

Джерело: складено автором

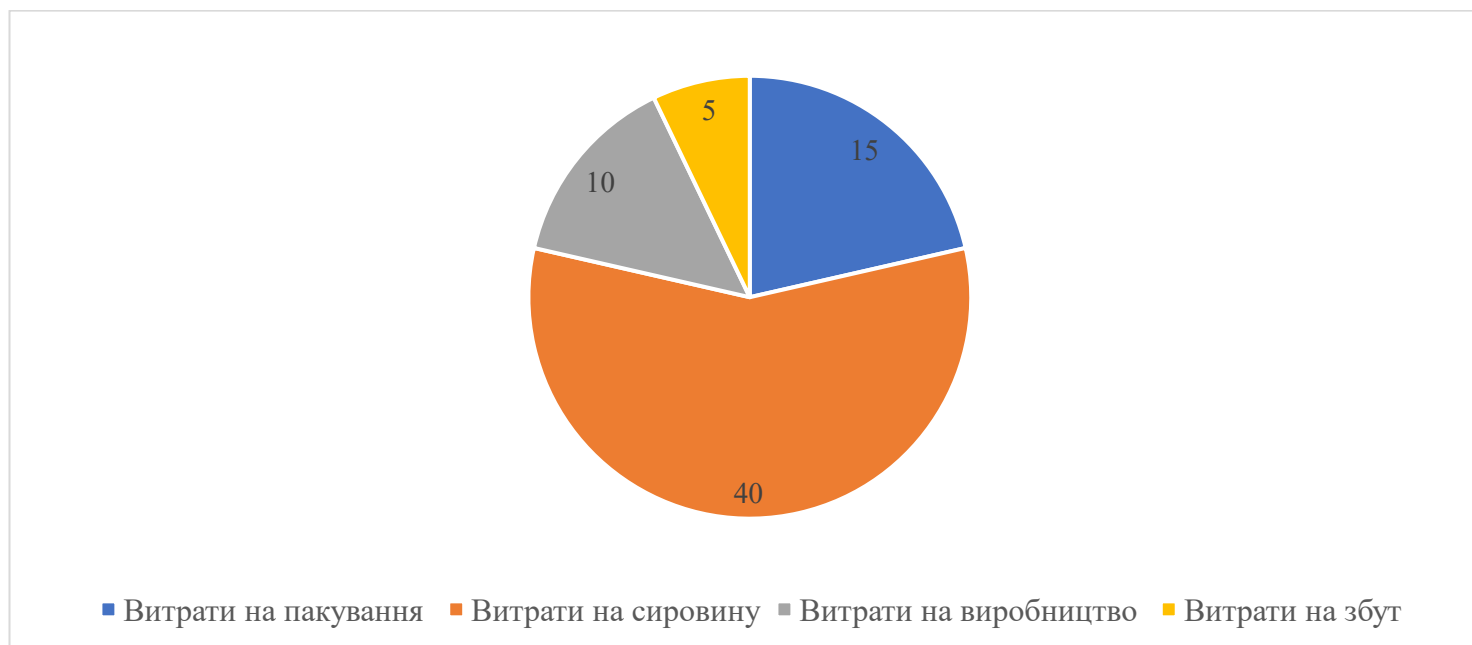


Рис. 4.2. Витрати на виготовлення одиниці продукції (за проєктом 1.б)

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, оглянувши витрати на одиницю продукції проєкту №1.б подані у табл. 4.9, бачимо, що собівартість одного молочного коктейлю в розмірі 0.5, за

умови, що все в ньому виконано якісно – 70 гривень. Якщо ми збуваємо продукт за 100 гривень, що цілком реально, здобуваємо маржу у вигляді 30 гривень.

Оскільки проєкт №1.б виконується на наявних потужностях, з мінімальним збільшенням частки необоротних активів, ми переконані, що в поєднанні з фінансовим контролінгом проєкту №2 та його інноваційним маркетингом, вдасться підвищити рентабельність продажів, збільшити культуру споживання молочних коктейлів, що вигідно ТДВ «Яготинський маслозавод» в довгостроковій перспективі, й підвищити лояльність споживачів.

4.3. Впровадження інноваційного маркетингу та його вплив на оборотні кошти підприємства

Третя пропозиція спрямована на посилення ринкової реалізації стратегічного потенціалу підприємства через формування сучасної маркетингової моделі, орієнтованої на молодіжний сегмент споживачів, та одночасне підвищення ефективності використання оборотних активів. На відміну від першого проєкту, який фокусується на технологічному оновленні та створенні продуктів із вищою доданою вартістю, даний напрям має забезпечити прискорення обігу ресурсів, стабілізацію грошових потоків і зміцнення фінансової стійкості підприємства. У контексті зниження рентабельності та погіршення ліквідності саме маркетинг і оборотний капітал стають ключовими інструментами перетворення виробничого потенціалу на реальний фінансовий результат.

Враховуючи, що ми будуємо другий проєкт з посиланням на перший, як на основний фундамент, маємо основні цілі та спрямування маркетингової кампанії наведені у табл. 4.11.

Інноваційний молодіжний маркетинг і ребрендинг підприємства у табл. 4.11 розглядаються не лише як інструмент підвищення впізнаваності бренду, а як економічний важіль активізації попиту та скорочення періоду реалізації продукції.

Формування сучасного образу бренду, використання цифрових каналів комунікації, візуально привабливої реклами та емоційного позиціонування суттєво

зміщує акцент із традиційного сприйняття молочної продукції як товару повсякденного попиту до категорії стильного та функціонального продукту для молодшої аудиторії.

Таблиця 4.11

Основні цілі нової маркетингової кампанії для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Цілі маркетингової кампанії	Очікуваний результат
Популяризація готових сніданків та видимість бренду	Підвищення продажів, впізнаваності бренду, та лояльності споживачів
Осучаснення бренду молодіжним чинником	Популярність серед молоді, разом з тим підвищений інтерес інших вікових груп

Джерело: складено автором

Такий підхід створює мультиплікативний ефект, оскільки підвищення інтересу до нових продуктових ліній мимоволі стимулює попит і на базовий асортимент підприємства, який формує основну частку доходів.

Таблиця 4.12

Орієнтовані витрати на втілення нового маркетингового проєкту

Позиція витрат проєкту №2	Вартість, тис.грн.
Маркетингові та рекламні витрати	5 000
Організаційні витрати	1 000
Інформаційно-аналітичні витрати	500
Фінансово-управлінські витрати (впровадження та забезпечення контролінгу фінансових потоків)	10 000
Інші витрати	2 500
Разом	19 000

Джерело: складено автором

В табл. 4.12 наведений основний перелік витрат для вдалої реалізації проєкту №2 на підприємстві. З метою мінімізації ризиків та забезпечення досягнення прогнозованих фінансових показників доцільним є впровадження елементів системи контролінгу.

Оскільки проєкт передбачає інноваційні маркетингові витрати та ребрендинг, система контролінгу змодельована у табл. 4.13 необхідна для постійного моніторингу їх ефективності та забезпечення реального зростання ліквідності й рентабельності, а не лише прогнозного значення. Звідси витікає, що контролінг є

критично потрібний підприємстві для виправлення негативної тенденції фінансової грані стратегічного потенціалу.

Таблиця 4.13

Потенційні варіації контролінгу для підвищення ефективності управління фінансами на підприємстві

Напрямок контролінгу	Проблема / ризик	Контрольний показник (KPI)	Інструмент	Очікуваний ефект
Витратний контролінг	Зростання собівартості базової продукції	Собівартість 1 од., маржинальний дохід	Бюджетування, CVP-аналіз	Зниження витрат, підвищення маржі
Продуктовий контролінг	Низька рентабельність традиційних лінійок	Рентабельність продукту	Аналіз асортименту (ABC)	Переорієнтація на прибуткові продукти
Інвестиційний контролінг	Ризик неефективних інновацій	ROI нової лінійки	Оцінка інвестпроектів	Обґрунтовані інноваційні рішення
Маркетинговий контролінг	Високі витрати на рекламу	CAC, ROMI	Аналіз ефективності кампаній	Зростання віддачі від маркетингу
Стратегічний контролінг	Негативна динаміка рентабельності	ROA, ROE, операційна маржа	Моніторинг KPI	Фінансова стабілізація

Джерело: складено автором

Також, зростання швидкості реалізації продукції безпосередньо впливає на ефективність використання оборотних активів, зокрема запасів і дебіторської заборгованості. Активізація збуту дозволяє скоротити період зберігання готової продукції, зменшити обсяг коштів, авансованих у запаси, та прискорити надходження грошових коштів. У результаті підвищується оборотність оборотних коштів і активів загалом, що створює передумови для зростання ліквідності та платоспроможності підприємства без залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів. Таким чином, маркетингові інновації трансформуються у фінансовий ефект, що є критично важливим в умовах обмеженого доступу до капіталу та підвищених ризиків. У взаємозв'язку з першим проектом дана пропозиція формує завершений економічний механізм використання стратегічного потенціалу підприємства. Якщо технологічна модернізація та запуск інноваційних продуктів створюють потенціал доданої вартості, то молодіжний маркетинг і управління оборотними активами забезпечують його реалізацію через ринок і грошові потоки.

Саме синергія між виробничими, маркетинговими та фінансовими елементами дозволяє перейти від ізольованих управлінських рішень до системного розвитку, у межах якого стратегічний потенціал підприємства не лише формується, а й ефективно монетизується.

У підсумку реалізація другого проєкту сприятиме не тільки підвищенню впізнаваності бренду та розширенню споживчої бази, а й стабілізації фінансового стану підприємства шляхом прискорення обороту капіталу. У поєднанні з технологічним оновленням виробництва це створює умови для відновлення ліквідності, зростання рентабельності та формування стійкої моделі використання стратегічного потенціалу підприємства в умовах високої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища.

Таблиця 4.14

Порівняння результатів фінансової ефективності до та після впровадження нового маркетингового проєкту

Показник	До запуску	Після запуску (прогноз 1 рік)	Відхилення абсолютне (+/-)	Відносне відхилення (%)
Рентабельність продажів	1,69	6,23	4,54	268,6
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,26	4,14	0,88	26,99
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,5	2,9	0,4	16,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,14	1,44	0,4	35,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,33	1,55	0,22	16,54
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,64	0,5	-0,14	-21,87

Джерело: складено автором

Результати втілення нового маркетингового проєкту можна простежити в табл. 4.14, а саме: підвищення оборотності оборотних коштів і оборотності активів, проглядаємо віддача дебіторської заборгованості у вигляді зменшення коефіцієнту концентрації позикового капіталу, завдяки зменшенню коефіцієнту позикового капіталу у власному капіталі в довгостроковій перспективі нам також відкривається можливість для залучення кредитування на формування нового стратегічного потенціалу, проєктів, інноваційних рішень. Проглядаємо підвищення показників ліквідності що свідчить про зріст платоспроможності підприємства, зростання рентабельності продажів свідчить про вдале використання сформованого

стратегічного потенціалу і як зазначено вище можливість формування стратегічного потенціалу не лише на основі доходів, а й спираючись також на майбутню можливість залучати кредитні кошти для втілення нововведень на підприємстві.

Другий проєкт спрямований проблемну зону фінансового потенціалу підприємства - підвищення ефективності використання оборотних коштів та покращення ліквідності. Зменшення накопичуваних запасів, залучення дешевшої сировини, зменшення дебіторської заборгованості, та прискорення обігу продукції, щоб ресурси не залежувались, а гроші не заморожувались.

Таким чином, запропоновані напрями проєкту №2, маркетинговий та фінансово-економічний контролінг - спрямовані на зміцнення ключових складових стратегічного потенціалу підприємства: виробничо-ресурсної у проєктах №1.а і №1.б, фінансової, інноваційної та маркетингової у проєкті №2. Впровадження обох проєктів дозволить підприємству не лише адаптуватися до умов невизначеності, але й сформувані стійкі конкурентні переваги, що визначатимуть його позиції на ринку у наступні роки.

4.4. Вплив заходів на результати економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу підприємства

Економічний механізм формування та використання стратегічного потенціалу підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на посилення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та створення довгострокових стратегічних переваг. З огляду на результати аналізу показаних у розділах 2 і 3, ключовими напрямками економічного механізму в поточному його розвитку та стані виступають:

- оптимізація управління ресурсами та витратами;
- підвищення результативності використання трудового потенціалу;
- зміцнення рентабельності та ліквідності;
- посилення інноваційно-інвестиційної складової;

- підвищення гнучкості та адаптивності управлінський процесів.

Запропоновані заходи спрямовані на відновлення стратегічного потенціалу підприємства через три ключові механізми:

1. Підвищення технологічної спроможності - модернізація ОЗ, роботизація, нові виробничі технології.
2. Посилення ринкової гнучкості - оновлення продуктової лінійки, вихід на молодіжний сегмент, підвищення рентабельності продажів.
3. Оптимізація фінансових потоків - пришвидшення оборотності, покращення ліквідності, оптимальне використання власних і позикових коштів.

Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству не лише компенсувати негативні фінансові тренди, але й сформувані нові конкурентні переваги, стійкі в умовах воєнної економіки та нестабільного попиту. Це забезпечить перехід від фази інвестиційно-обтяженого розвитку до фази зростання й підвищення ефективності стратегічного потенціалу в середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи запропоновані проекти, доцільно зазначити, що їх спільна реалізація формує комплексний економічний механізм формування і використання стратегічного потенціалу підприємства, орієнтований на відновлення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку. Кожен із проектів вирішує окремі, але взаємопов'язані проблеми діяльності підприємства, тоді як їх поєднання створює синергетичний ефект, за якого виробничі, маркетингові та фінансові компоненти функціонують як єдина система.

Перший проект, спрямований на технологічну модернізацію та розширення асортименту за рахунок інноваційної лінійки готових сніданків і вдосконалення старого проекту молочних коктейлів, забезпечує формування внутрішнього потенціалу доданої вартості. Оновлення основних засобів, підвищення технологічності продукції та орієнтація на продукти з вищою маржинальністю створюють передумови для зростання ефективності використання виробничих ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас цей потенціал має умовний характер, оскільки його реалізація залежить від здатності підприємства трансформувати виробничі переваги у стабільні грошові потоки.

Другий проєкт виконує функцію ринкової та фінансової реалізації сформованого потенціалу. Інноваційний молодіжний маркетинг, ребрендинг і активізація збуту забезпечують прискорення обігу продукції, зростання впізнаваності бренду та розширення споживчої бази, що безпосередньо впливає на динаміку доходів підприємства. Паралельне втілення та вдосконалення системи контролінгу, що зображена у матриці в табл. 4.15 спрямована на підвищення якості фінансового управління підприємства. Підвищення ефективності завдяки постійному моніторингу (контролінгу) сприяє підвищенню оборотності оборотних коштів і активів загалом, покращенню показників ліквідності та платоспроможності, а також зниженню фінансових ризиків у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 4.15

Оцінка доцільності реалізації проєкту за допомогою методів інвестиційного аналізу

Рік існування проєкту t	Витрати проєкту, IC _t , млн.грн.		Грошові надходження, P _t млн.грн.		P _t - IC _t		P _t - IC _t /(1+r) ^t	
	Проєкт №1	Проєкт №2	Проєкт №1	Проєкт №2	Проєкт №1	Проєкт №2	Проєкт №1	Проєкт №2
1-й	2.8	2.5	0	0	-2.8	-2.5	-2.24	-2.01
2-й	2.75	2,5	2.75	2.3	0	-0.2	0	-0.12
3-й	2.75	1.6	2.75	2.5	0	0.9	0	0.41
4-й	2.75	1.6	2.5	2.5	-0.25	0.9	-0.10	0.33
5-й	2.75	1.6	2.5	2.5	-0.25	0.9	-0.08	0.26
Разом	13.8	9.8	10.5	10	20	20	-2.33	1.13

Джерело: утворено автором на основі лекцій та теоретичних розрахунків

З огляду на те, що ставки дисконту за 2022-2023 роки становить 25%, проводитимемо розрахунки згідно з нормою облікової ставки Національного банку.

$$NPV = \sum \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}$$

Продисконтуємо грошові надходження за проєктом №1:

$$2.75 / (1.25)^2 + 2.75 / (1.25)^3 + 2.5 / (1.25)^4 + 2.5 / (1.25)^5 = 1.76 + 1.4 + 1.04 + 0.81 = 5.01;$$

Також за дисконтуємо грошові надходження проєкту №2:

$$2.3 / (1.25)^2 + 2.5 / (1.25)^3 + 2.5 / (1.25)^4 + 2.5 / (1.25)^5 = 1.4 + 1.28 + 1.04 + 0.81 = 4,53.$$

Необхідно продисконтувати витрати IC_t за проєктами, розпочнімо з Проєкту №1:

$$2.8 / (1.25) + 2.75 / (1.25)^2 + 2.75 / (1.25)^3 = 2.24 + 1.76 + 1.4 = 5,4;$$

Дисконтуємо витрати за проектом №2 :

$$2.5 / (1.25) + 2.5 / (1.25)^2 + 1.6 / (1.25)^3 + 1,6 / (1.25)^4 + 1.6 / (1.25)^5 = 2 + 1,6 + 0,81 + 0.65 + 0.52 = 5.58$$

Чистий приведений прибуток:

$$NPV = \sum \frac{P_t}{(l+r)^t} - \sum \frac{IC_t}{(l+r)^t}$$

$$\text{Проект №1: } 5.01 - 5,4 = -0,39$$

$$\text{Проект №2: } 4,53 - 5.58 = -1,05$$

Індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = \sum \frac{P_t}{(l+r)^t} \div \sum \frac{IC_t}{(l+r)^t}$$

$$\text{Проект №1: } 5.01 / 5.4 = 0.93$$

$$\text{Проект №2: } 4.53 / 5.58 = 0.81$$

На кожен вкладену гривню з проекту 1 отримують 0.93, а з проекту 2 – 0.81, посилаючись на наявні дані, проект 1 безумовно постає вигіднішим, втім обидва проекти є взаємодоповнюючими у формуванні та використанні стратегічного потенціалу, розгляньмо далі табл. 4.16 та наступне продовження розрахунків.

Таблиця 4.16

Вихідні дані для оцінки доцільності реалізації проектів

Прогнозовані грошові потоки, тис.грн.		
Рік	Проект №1	Проект №2
0	-2800	-2500
1	200	600
2	600	200
3	1000	1200
4	1200	1400
5	1800	1800

Джерело: утворено автором на базі лекцій та теоритичних розрахунків

Розрахуємо NPV за початковими одноразовими інвестиціями:

$$NPV = \sum_t^n \frac{P_t}{(l+r)^t} - IC.$$

Проект 1: $200/1.25 + 600/(1.25)^2 + 1000/(1.25)^3 + 1200/(1.25)^4 + 1800/(1.25)^5 = 160 + 384 + 512 + 500 + 590 = 2146$ тис грн – 2800 = -654 тис.грн.

Проект 2: $600/1.25 + 200/(1.25)^2 + 1200/(1.25)^3 + 1400/(1.25)^4 + 1800/(1.25)^5 = 480 + 128 + 614 + 583 + 590 = 2395.16$ тис грн – 25000 = -104,83 тис.грн.

Розрахуємо PI:

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^n} \div IC.$$

Проект 1: $200/1.25 + 600/(1.25)^2 + 1000/(1.25)^3 + 1200/(1.25)^4 + 1800/(1.25)^5 = 160 + 384 + 512 + 500 + 590 = 2146$ тис грн / 2800 = 0.76

Проект 2: $600/1.25 + 200/(1.25)^2 + 1200/(1.25)^3 + 1400/(1.25)^4 + 1800/(1.25)^5 = 480 + 128 + 614 + 583 + 590 = 2395.16$ тис грн / 2500 = 0.95

Згідно з даними розрахунків, та даними поданими у табл. 4.14, 4.15 та 4.16, ми здатні зробити висновок, що обидва проекти являються рентабельними для підприємства. Проект 1 матиме чудову можливість формування стратегічного потенціалу з його наступним використанням, залучаючись підтримкою вже сформованого стратегічного потенціалу у вигляді бренду з сильною репутацією, та потужною рекламною кампанією, наш варіант з лінією інноваційних готових молочних сніданків ТДВ «Яготинський маслозавод» виглядає економічно вигідним підприємству, й здатен допомогти покращити показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності, додає нові основні засоби, що зменшує загальну частку зношеності, й автоматично підвищує коефіцієнт придатності, за рахунок даного симбіозу, і якісно проведеної адаптації сніданків на ринку, підприємство також отримує нову нішу для розвитку, суттєво не змінюючи свого стратегічного напрямку, адже поза тим, коли підприємство також згідно проекту 1 підвищує якість технології молочної продукції, що відноситься до категорії побутового вжитку, споживачі будуть притягуватися до всього асортиментного портфелю завдяки інноваційній рекламі і перезавантаженні торгової марки.

Синергія двох проектів полягає в тому, що технологічні інновації створюють продуктову основу стратегічного потенціалу, тоді як маркетингово-фінансові рішення забезпечують його практичну реалізацію через ринок і систему грошових

потоків. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими елементами діяльності до системного використання ресурсів, у межах якого інвестиції в основні засоби, управління оборотним капіталом і формування попиту узгоджуються між собою та працюють на досягнення спільного результату.

У результаті впровадження запропонованих проєктів підприємство отримує не лише потенціал зростання рентабельності та ліквідності, а й більш стійку модель розвитку, здатну адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Комплексний характер запропонованих рішень відповідає сутності економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу, оскільки забезпечує взаємозв'язок між ресурсами, процесами та результатами діяльності. Це створює підґрунтя для відновлення фінансової ефективності підприємства та посилення його стратегічних позицій у довгостроковій перспективі.

Таблиця 4.17

Оцінка запропонованих заходів від проєктів

№	Запропонований захід	Очікуваний результат
1	Впровадження лінії готових сніданків	Охоплення нового ринку, розширення асортименту продукції
2	Покращення технології молочної продукції	Підвищення якості продукції, та лояльності споживачів
3	Залучення нового обладнання	Оновлення основних засобів, підвищення рентабельності ОЗ
4	Контроль над фінансовими потоками	Покращення фінансової дисципліни, своєчасне обслуговування залучених ресурсів, зниження ризиків
5	Інноваційний маркетинг нової лінії	Підвищення впізнаваності бренду, зріст рентабельності продажів
6	Молодіжний ребрендинг	Сегмент нової лінії орієнтований на молодіж, інтерес якої залучить також зацікавленість інших вікових груп

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи в межах запропонованих проєктів (табл. 4.17) мають комплексний характер і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах негативних тенденцій рентабельності, а відповідно, посилення стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод». Так, впровадження нової лінії готових сніданків та покращення технологій виробництва молочної продукції забезпечують розширення асортименту, підвищення якості продукції та залучення нових сегментів споживачів. Залучення

сучасного обладнання сприятиме оновленню основних засобів і зростанню їх віддачі, що позитивно вплине на загальну ефективність діяльності підприємства. Інноваційний маркетинг і молодіжний ребрендинг орієнтовані на використання накопиченого стратегічного потенціалу у вигляді ділової репутації бренду та забезпечення зростання обсягів реалізації. Водночас впровадження контролінгу фінансових потоків дозволить підвищити фінансову дисципліну, забезпечити своєчасне обґрунтування управлінських рішень та мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів, що є необхідною умовою досягнення прогнозованих показників ліквідності та рентабельності. Прогнозовані сукупні показники ефективності після впровадження обох проєктів зображені на табл. 4.18.

Таблиця 4.18

**Показники ефективності ТДВ «Яготинський маслозавод»
до та після впровадження проєктів**

Показник	До запуску	Після запуску (прогноз 1 рік)	Відхилення абсолютне (+-)	Відносне відхилення (%)
Дохід	5635593	6111018	475425	8,43
Собівартість	4872373	4983237	110864	2,27
Чистий прибуток	95563	121258	25695	26,88
Рентабельність активів	4,25	7,75	3,5	82,35
Рентабельність основних засобів	19,41	26,12	6,71	34,56
Рентабельність продажів	1,69	6,23	4,54	268,6
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,26	4,14	0,88	26,99
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,5	2,9	0,4	16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,14	1,44	0,4	35,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,33	1,55	0,22	16,54
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,64	0,5	-0,14	-21,87

Джерело: складено автором

Узагальнення прогнозних показників у табл. 4.18 свідчить, що реалізація запропонованих проєктів забезпечує позитивний вплив на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Очікується зростання доходу та чистого прибутку на тлі помірної збільшення собівартості, що сприяє суттєвому підвищенню рентабельності активів, основних засобів і продажів. Покращення показників оборотності та ліквідності підтверджує підвищення ділової активності й платоспроможності підприємства, тоді як зниження коефіцієнта концентрації

позикового капіталу свідчить про зменшення фінансових ризиків. У сукупності це підтверджує доцільність формування стратегічного потенціалу у вигляді проєктів та ефективність поєднання використання даного потенціалу від інноваційних продуктово-маркетингових рішень із контролінгом фінансових потоків.

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи результати четвертого розділу, слід зазначити, що запропоновані напрями вдосконалення економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу підприємства мають комплексний та взаємодоповнювальний характер і спрямовані на подолання виявлених у попередньому аналізі фінансово-економічних диспропорцій. Рекомендовані заходи враховують сучасні умови функціонування молочної галузі, зниження платоспроможності населення, зміну структури споживчого попиту та необхідність забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах підвищеної невизначеності.

Перший блок рекомендацій, орієнтований на оновлення основних засобів, підвищення технологічності виробництва та впровадження нової лінійки готових молочних сніданків, спрямований на формування внутрішнього стратегічного потенціалу з більш високою доданою вартістю. Адаптація асортименту до зміненої купівельної поведінки споживачів дозволяє поєднати вимоги до доступності продукції з підвищенням її якості та функціональності. Технологічна модернізація, у свою чергу, створює передумови для зниження питомих витрат, підвищення стабільності виробничих процесів і зростання ефективності використання основних засобів у середньостроковій перспективі.

Другий блок рекомендацій спрямований на реалізацію сформованого стратегічного потенціалу через ринок і фінансову систему підприємства. Інноваційний маркетинг і молодіжний ребрендинг дозволяють використати накопичену репутацію підприємства як нематеріальний актив, посилити впізнаваність бренду та активізувати попит як на нові продукти, так і на базовий

асортимент. Одночасно заходи з удосконалення управління оборотними коштами, контролю дебіторської заборгованості та оптимізації структури фінансування сприяють прискоренню обігу капіталу, зниженню фінансових ризиків і підвищенню показників ліквідності та платоспроможності.

Системне поєднання інвестиційних, технологічних, маркетингових і фінансових рішень забезпечує синергетичний ефект, за якого стратегічний потенціал підприємства не лише формується, а й ефективно використовується. Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного реагування на кризові виклики до цілісної моделі управління розвитком, орієнтованої на відновлення рентабельності, стабілізацію грошових потоків і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У підсумку реалізація запропонованих рекомендацій створює підґрунтя для підвищення фінансової ефективності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі. Запропоновані заходи повною мірою відповідають сутності економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу, оскільки забезпечують узгодженість між ресурсами, управлінськими рішеннями та результатами діяльності підприємства в умовах трансформації галузі та економіки загалом.

ВИСНОВКИ

У роботі систематизовано теоретичні засади формування і використання стратегічного потенціалу підприємства. Розкрито сутність стратегічного потенціалу як інтегрованої сукупності ресурсів, можливостей і управлінських інструментів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати концептуальну основу для подальшого аналітичного та прикладного дослідження.

Проведено комплексну діагностику організаційно-економічних характеристик ТДВ «Яготинський маслозавод». На основі аналізу фінансової звітності оцінено результати господарської діяльності підприємства, структуру активів і пасивів, динаміку рентабельності, ліквідності та платоспроможності, що дало змогу виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти, що стримують реалізацію стратегічного потенціалу.

Обґрунтовано актуальність дослідження економічного механізму формування і використання стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації молочної галузі та зниження платоспроможності населення. Визначено мету і завдання роботи, які передбачали поєднання теоретичного аналізу, фінансово-економічної діагностики та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проаналізовано нормативно-правові засади формування стратегічного потенціалу підприємств в Україні та узагальнено окремі підходи зарубіжної практики стратегічного управління. Встановлено, що адаптація інноваційних управлінських рішень до вітчизняних умов є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

За результатами фінансово-економічного аналізу виявлено негативні тенденції у динаміці показників рентабельності, ліквідності та оборотності активів, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів і потребу в удосконаленні економічного механізму управління стратегічним потенціалом підприємства.

Вивчення фінансово-економічних показників показало, що підприємство демонструє стабільний розвиток. Зокрема, показники фінансової стійкості, ліквідності та ефективності використання ресурсів знаходяться на належному рівні, що забезпечує можливість самостійного фінансування стратегічних проектів і підтримання високої конкурентоспроможності.

Аналіз поточного стану підприємства виявив негативні тренди: погіршення рентабельності активів та основних засобів, що свідчить про накопичення вкладень, які не дають належної віддачі. В умовах воєнного стану та зниження платоспроможності населення, традиційний молочний сегмент потребує диверсифікації. Ринковим шансом для заводу є вихід у нішу «Ready-to-eat» (їжа, готова до споживання), попит на яку зростає через дефіцит часу у споживачів та часті знеструмлення.

У процесі дослідження було визначено напрями підвищення ефективності формування та використання стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод». Це дало змогу визначити можливості підприємства щодо впровадження нововведень. Обґрунтовано доцільність реалізації першого стратегічного проекту, спрямованого на оновлення основних засобів, підвищення технологічності виробництва та впровадження інноваційної лінійки готових молочних сніданків. Даний напрям дозволяє сформуванню нові конкурентні переваги, адаптувати асортимент до зміненої структури споживчого попиту та підвищити ефективність використання виробничого потенціалу.

Першим обґрунтованим заходом стала пропозиція щодо запуску інноваційних продуктів: 1) готових молочних сніданків (вівсяна каша на молоці з яечними компонентами); 2) модернізація лінійки коктейлів.

Розрахунки щодо першої пропозиції показали наступні результати:

- інвестиційні витрати: Для реалізації проекту необхідне залучення нового обладнання на суму 18,78 млн грн (включаючи промисловий автоклав вартістю 1,7 млн.грн., системи фасування за 3,0 млн грн та герметичного упакування за 5,5 млн.грн.). Загальні витрати на перший рік з урахуванням сировини та збуту становлять 46,08 млн грн.

- технологічний ефект: Впровадження вакуумного пакування та MAP-технологій дозволить подовжити термін зберігання без втрати якості, що критично для розширення географії збуту.

- фінансовий прогноз: Очікується приріст річного доходу на 8,43% (до 6,11 млрд грн) та чистого прибутку на 26,88% (до 121,26 млн грн). Рентабельність активів при цьому має зрости з 4,25% до 7,75% (відносне відхилення +82,35%).

Розрахунки щодо другої пропозиції показали наступні результати. Проект є альтернативним та менш капіталомістким, оскільки базується на існуючих потужностях. Його суть — заміщення неуспішного бренду «ЯГОтинське» новою лінійкою молочних коктейлів обсягом 0,5 л із покращеною рецептурою. При цьому:

- витрати на одиницю: Собівартість виробництва однієї одиниці продукту становить 70 грн (пакування — 15 грн, сировина — 40 грн, виробництво та збут — 15 грн). При реалізаційній ціні у 100 грн маржинальний дохід складе 30 грн з одиниці.

- маркетингова гнучкість: Проект передбачає сезонну адаптацію (гарячі коктейлі взимку, напої з льодом влітку), що дозволяє підтримувати стабільний попит протягом року.

Запропоновано другий стратегічний проект, орієнтований на інноваційний маркетинг і молодіжний ребрендинг у поєднанні з удосконаленням управління оборотними активами. Реалізація цього проекту сприяє активізації збуту, підвищенню впізнаваності бренду, прискоренню обігу капіталу та покращенню показників ліквідності й платоспроможності підприємства.

Інноваційний маркетинг та фінансовий контролінг. Для реалізації продуктового потенціалу розроблено маркетингову модель, орієнтовану на молодь (TikTok, YouTube, Instagram).

- бюджет: Орієнтовні витрати на втілення маркетингового проекту та системи контролінгу становлять 19,0 млн грн. Найбільшу частку займають фінансово-управлінські витрати (10 млн грн), спрямовані на впровадження системи КРІ та бюджетування.

- контролінг: Впровадження п'яти напрямів контролінгу (витратний, продуктивний, інвестиційний, маркетинговий та стратегічний) дозволить мінімізувати ризик «заморожування» грошей у дебіторській заборгованості та запасах.

Доведено, що поєднання інвестиційно-технологічних і маркетингово-фінансових рішень створює синергетичний ефект, за якого стратегічний потенціал підприємства не лише формується, а й ефективно реалізується через зростання фінансових результатів і стабілізацію грошових потоків.

Оцінка інвестиційної привабливості та ризиків. Розрахунок методів інвестиційного аналізу (за ставки дисконту 25%) показав наступне:

За Проектом №1 індекс рентабельності (PI) становить 0,93 (за розрахунком з потоками) або 0,76 (за початковими інвестиціями).

За Проектом №2 індекс рентабельності (PI) становить 0,81 або 0,95 відповідно. Хоча за високої ставки дисконту чистий приведений прибуток (NPV) є від'ємним у короткостроковій перспективі, проекти визнаються доцільними через їх стратегічну значущість: вони створюють передумови для подолання зношеності ОЗ та виходу на ринки з низькою конкуренцією.

Кумулятивний вплив на стратегічний потенціал підприємства. Спільне впровадження запропонованих заходів забезпечує синергетичний ефект, який трансформує виробничі можливості у фінансові результати.

Рентабельність продажів демонструє вибухове зростання з 1,69% до 6,23% (+268,6%).

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів покращується на 26,99% (з 3,26 до 4,14), що свідчить про прискорення трансформації ресурсів у грошову форму.

Фінансова стійкість: Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знижується з 0,64 до 0,50 (-21,87%), що зменшує залежність заводу від зовнішніх кредиторів та відкриває шлях до залучення майбутніх інвестицій на кращих умовах.

Підтверджено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має значний стратегічний потенціал для подальшого розвитку за умови вдосконалення економічного

механізму управління, активізації інноваційної діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

У результаті дослідження встановлено, що поставлені мета і завдання роботи виконані повністю, а запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємства та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління і розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самоактуалізація та самореалізація особистості: Сучасні уявлення. Київ, 2023.
URL:<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1709/1/%D0%93%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%8E%D0%BA13.pdf>
2. Бурганова Л. А. Теорія управління К. : Фенікс, 2019. С. 153-155.
3. Касич А.О., Хіміч І.Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка, Бізнесінформ*. №12. 2012. С. 176-179.
4. Мішеніна Н.В. Стратегічне управління конспект лекцій. Суми: СумДУ, 2006. С.106-109.
5. Довгань, Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 440-455.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
7. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. №4. С. 62-69.
8. Гусєв В.О “Національна інноваційна політика як засіб розвитку національної економіки” Харків: 2019. Том 1. С.155-156.
9. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №8. С. 62–67.
10. Череп А.В. Реінжиніринг філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія К. Кондор, 2019. С. 368-394.
11. Граждан О.Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства.
URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884>
12. Чанг Х.-Ю. Економіка інструкція з використання. Х.-Ю. Чанг; пер. з англ. А.Лапін. Київ : *Наш формат*, 2017. С. 400-404.
13. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №2. С.259-271.

14. Бурганова, Л.А. Теорія управління К. : Фенікс, 2019. С.153.
15. Короленко С.М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом Економіка. Управління. Інновації. 2023. №1. С. 53–60.
16. Лікєро-горілчана промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід: наук.-допом. бібліогр. показч. [упоряд. О. В. Олабоді] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2019. С.136-141.
17. Покропивний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України*. 1995. № 2. С. 22-26.
18. Фещур Р.В., Лебідь Т.В., Самуляк В.Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. С. 27–32.
19. Офіційний сайт Молочний Альянс - Історія Яготинського Маслозаводу, Молочний Альянс URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod>
20. Офіційний сайт Молочний Альянс - Історія філії Яготинське для дітей Яготинського Маслозаводу, Молочний Альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/>
21. Житна І. П. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. І.П. Житна, О.В. Єфременко. URL: http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf
22. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні в 2018 році. Держ. служба статистики України. Київ. 2019. С.121-130.
23. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. №10. С.123–126.
24. Татарчук Т.О. Формування та використання стратегічного потенціалу підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*: Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції 21-22 листопада 2024 р. Київ : НУХТ, 2024. С. 68-69.

25. Скляр Г.Ю., Савицька О.М. Контролінг витрат в умовах стратегічного розвитку промислового підприємства. *ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених*, 17 листопада 2017 р., м. Сєєверодонецьк. Сєєверодонецьк : [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2017. С. 234-235.
26. Ларка А.В. Конкуреноспроможність продукції в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01 економіка промисловості. НТУ «ХП». Х., 2016. С. 19-20.
27. Базилюк, Я. Б. Конкуреноспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К., 2022. С.130.
28. Костирко Р.О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. Вісник Нац. університету "Львівська Політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 578. С. 141 -145.
29. Прокопишак В.Б. Формування фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств: Монографія. Львів: *Ліга-Прес*, 2019. С. 259-271.
30. Савченко В.Ф. Потенціал національної економіки України: моногр. Чернівці: ЧДІЕіУ, 2020. С. 273-281.
31. Васьківська К.В., Науменко В.В., Довбенко А.Я., Шуєва Д.Д. Активізація підприємницької діяльності об'єднаних територіальних громад в умовах різноукладності. *Вісник ЛНАУ: економіка АПК*. 2019. № 26. С. 5-10. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2019.26.005>
32. Васьківська К.В., Децик О.І. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес-адміністрування. Монографія. За заг. ред. К. В. Васьківської. Львів : «*ГАЛИЧ-ПРЕС*», 2019. С. 192-223.
33. Шкроміда Н.Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз: Зб. наук праць*. Тернопіль: *Економічна думка*. Тернопіль: ТНУ, 2021. Вип. 9, Ч. 1. С. 383-386.

34. Ємельянов О.Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. С.280-288.
35. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Економіка підприємства й організація виробництва. Київ, 2021. С. 25-27.
36. Коваленко М. А., Іванець О. О. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства. *Економічні інновації*. 2021. Вип. 45. С. 112-117.
37. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105.
38. Савченко Т. В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (2019). С. 325-330.
39. Зубко Т. Л. Генезис поняття "Економічна безпека підприємства". *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. №1(135). С. 75-89.
40. Штихан Н.В., Беззубко Л.В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донецької Національної академії будівництва і архітектури*, 2019. Вип. 4(18). С. 54-60.
41. Ушкаренко Ю.В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств у сучасних умовах. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 1(93). С. 38-46.
42. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2022. №2. С. 22-26.
43. Занора В. О. Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. *Інтегровані бізнес-структури: моделі, процеси, технології*: матеріали IV Міжнар. наук. конф., м. Кишинів, 25 листопада 2020 р. Кишинів: *Baltija Publishing*, 2016. С. 110–112.

44. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №9. С. 36-46.
45. Занора В.О., Мігус І.П. Концепція стратегічного управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання в умовах ризику. *Фінансові інструменти просторово-територіального розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 22–23 березня 2019 р. С. 76–78.
46. Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1(1). С. 26–30.
47. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. «Логістика». №690. 2021. С. 59–65.
48. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: *Интер Графіка*, 2022. С. 221-225.
49. Шершньова З.Є. Сутність стратегії. Буковинська бібліотека. Підручник. 3-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2024. С. 699.
50. Сабадирьова А. Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. Харків, 2019. С. 114-121.
51. Трифонова О. В., Трушкіна Н. В. Стан, проблеми та тенденції розвитку транспортної логістики в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 143–149.
52. Вінцевська А. Логістика у 2024 році: тренди та виклики. *Searates Blog* -URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/logstika-u-2024-roc-trendi-ta-vikliki>
53. Крамаренко І.С., Хаустова К.М., Архангельська А.-М.І. Роль інвестицій в розвитку транспортно-логістичної системи України. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 456–462.
54. Малюта Л., Рудан В., Балусhevський К. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 3. С. 153–164.

55. Статут підприємства ТДВ “Яготинський маслозавод”. Молочний Альянс. -URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
56. Управління якістю на підприємстві та стандарт якості ISO - URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/sistema-upravlinnya-yakistyu-dosyagti-efektivnoyi-suya-za-standartom-iso-9001>
57. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» від 16 липня 1999 р. № 996-IV. Галицькі контракти. 1999. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
58. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
59. Волохова І.В., Волохов В.А. Основні виклики та напрями роботи логістичного фронту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81–82. С. 34–41.
60. Жихарєва В.В., Івченко В.П. Реверсивна логістика як новий етап життєвого циклу транспортної галузі України. *Транспорт та Логістика: Сучасні Виклики та Перспективи Розвитку: мат. Всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Одеса, 18 лист. 2021 р. ДУ ІРЕЕД НАН України, 2021. С. 111–114.
61. Васильців Н.М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/291>
62. Трифонова О.В., Трушкіна Н.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку транспортної логістики в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 143–149.
63. Тоні Шей «Доставка Щастя» : Шлях до прибутку, задоволення і мрії. *Видавництво старого лева*. Львів, 2020. С. 54-56.
64. Лук’янова Л. Б. Кваліфікаційна компетентність майбутніх фахівців: навч.-метод. Посібник. О. В. Гуренкова. Київ, Ніжин: ПП Лисенко, 2018. 243 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність Баланс ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2022р.

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	8 631	10 053
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	417 251	390 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
знос	1012	356 510	421 376
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020
Усього за розділом I	1095	432 579	424 089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 657	165 465
виробничі запаси	1101	75 361	117 522
незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
готова продукція	1103	80 394	37 927
товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
готівка	1166	2	4
рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
Усього за розділом II	1195	1 142 041	1 604 930
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 574 620	2 029 019

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	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
У Чиста партія активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 574 620	2 029 019

Стаття	Код рядка	За звітний період	За відповідний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 103 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 090 847)	(2 784 504)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(37 602)	(33 130)
Витрати на збут	2150	(296 742)	(254 742)
Інші операційні витрати	2180	(65 926)	(34 147)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512
Інші доходи	2240	882	58 650
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(116 777)	(87 142)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(57 127)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	177 841	-
збиток	2295	(-)	(63 319)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22 202)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155 639	-
збиток	2355	(-)	(63 319)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639	(63 319)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 634 094	2 237 345
Витрати на оплату праці	2505	195 918	168 573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339	38 327
Амортизація	2515	75 141	79 243
Інші операційні витрати	2520	200 416	197 946
Разом	2550	3 152 908	2 721 434

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Стаття	Код	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	4 855 631	4 176 191
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	16	-
Цільового фінансування	3006	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3010	3 105	8 298
Надходження авансів від покупців і замовників	3011	-	-
Надходження від повернення авансів	3015	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3020	181 264	259 493
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3025	682	257
Надходження від операційної оренди	3035	35	41
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3040	-	-
	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	2 591	58 805
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 730 617)	(4 169 760)
Праці	3105	(161 536)	(141 702)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(43 471)	(38 271)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(171 939)	(117 726)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(17 521)	(499)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(112 244)	(80 189)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(42 174)	(37 038)
Витрачання на оплату авансів	3135	(375)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(6 938)	(8 044)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-71 552	27 582
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	8 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

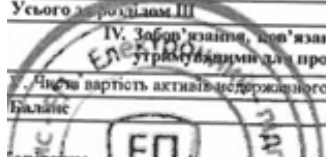
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(37 742)	(44 589)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(59 626)	(7 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-89 368	-44 589
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	5 583 619	9 023 849
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	5 388 029	8 749 790
Сплату дивідендів	3355	(-)	(211 183)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(59 059)	(24 433)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	136 531	38 443
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-24 389	21 436
Залишок коштів на початок року	3405	31 692	10 217
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	515	39
Залишок коштів на кінець року	3415	7 818	31 692

Звітність Баланс ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2023р.

А К Т И В	Код рядка	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	-	-
Основні засоби	1010	390 541	415 608
первісна вартість	1011	811 917	898 932
знос	1012	421 376	483 324
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
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	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
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	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	56	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	831 558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
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	-
Частка переотраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180 1181	- -	- -

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
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	-	-
Баланс	1300	2 029 019	2 164 580

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (найновий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
сміійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715	934 870
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	685 040	940 195
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	27 913	13 957
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982	225 359
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Прізовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	253 895	239 316
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	485 430
Векселі видачі	1605	-	-
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
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	641	579
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	409 228	154 117
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	24 879	31 639
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
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	-	-
Акти вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 029 019	2 164 580


 ЕП ПРИПІТКО
 ІГОР АЛЕКСАНДРОВИЧ
 ЛЕСНІЦОВИЧ

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
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 979 309)	(3 090 847)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(44 464)	(37 602)
Витрати на збут	2150	(367 149)	(296 742)
Інші операційні витрати	2180	(41 416)	(65 926)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(138 408)	(116 777)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	308 855	177 841
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(53 695)	(22 202)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	255 160	155 639
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
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	-	-
Коригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Коригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Стаття	Код	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	-	16
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	4 889	3 105
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
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	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
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	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
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	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	23 800	8 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	52 500	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(109 425)	(37 742)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(8 000)	(59 626)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(328 923)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-370 048	-89 368
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	596 120	5 583 619
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	491 614	5 388 029
Сплату дивідендів	3355	(5)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(68 683)	(59 059)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	35 818	136 531
Чистий рух грошових 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

Звітність Баланс ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2024р.

А К Т И В	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
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	415 608	568 761
первісна вартість	1011	898 932	1 117 338
знос	1012	483 324	548 577
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	326
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
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	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векеелі одержані	1120	-	-
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	-	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
готівки	1166	2	1
рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
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	-	-
Баланс	1300	2 164 580	2 327 696

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870	810 433
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	940 195	815 758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13 957	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	215 351
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату диск-поту	1545	-	-
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	-	-
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	-
розрахунками зі страхування	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	579	1 247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
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	-	-
Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 164 580	2 327 696

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	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 872 373)	(3 979 309)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	105 715	19 109
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(55 406)	(44 464)
Витрати на збут	2150	(443 442)	(367 149)
Інші операційні витрати	2180	(132 314)	(41 416)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи	2240	1 381	1 390
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(130 658)	(138 408)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(79)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 825)	(53 695)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Стаття	Код	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	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	6 537	4 889
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
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	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
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	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
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	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	3 300	23 800
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	52 500

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(177 326)	(109 425)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(8 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(328 923)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-174 026	-370 048
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	4 280 949	596 120
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	4 285 963	491 614
Сплату дивідендів	3355	(-)	(5)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(69 653)	(68 683)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-74 667	35 818
Чистий рух грошових 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