

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» _____

на тему: «Впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства харчової промисловості» _____

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи МН-2-3

Дідашко Юлія Ігорівна

(підпис)

Керівник д.е.н., професор Бурлуцька Світлана Владиславівна

(підпис)

Рецензент д.е.н., професор Шірінян Лада Василівна

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«29» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дідашко Юлія Ігорівна

1. Тема проекту (роботи) «Впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства харчової промисловості»

керівник роботи Бурлуцька Світлана Владиславівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.09.2022 р. № 575-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

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

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

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління сталим розвитком підприємства харчової промисловості.

Розділ 2. Аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінка стану управління сталим розвитком підприємства.

Розділ 3. Обґрунтування напрямів впровадження фінансово - економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 30 рисунках та 41 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 29 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи.	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи.	07.11.2022 р.	
4	Підготовка до першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику.	20.11.2022 р.	
5	Підготовка до другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику.	10.12.2022 р.	
6	Підготовка до третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику.	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків роботи та подання його керівнику.	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника.	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником роботи.	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту.	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат.	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи.	Згідно графіку	

Здобувач

_____ (підпис)

Дідашко Ю. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Бурлуцька С. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дідашко Ю.І. Впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства харчової промисловості. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Досліджено теоретичні аспекти впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості. Розглянуто методичні підходи до оцінки та аналізу стану сталим розвитком підприємства. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічної складової потенціалу сталого розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод».

На основі узагальнення результатів дослідження управління фінансово-економічним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод», запропоновано та обґрунтовано доцільність впровадження інвестиційного проекту з будівництва сонячної електростанції на території підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 120 сторінках (без урахування додатків), містить 41 таблицю, 30 рисунків.

***Ключові слова:** сталий розвиток, фінансово-економічний потенціал, управління сталим розвитком, оцінка інтегрального показника, модель сталого розвитку, прийняття управлінського рішення*

ABSTRACT

Didashko J. I. Implementation of financial and economic management tools for the sustainable development of food industry enterprise. - Manuscript.

Qualification work of the master of specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of organizations and administration». National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The theoretical aspects of the implementation of financial and economic management tools for the sustainable development of food industry enterprises have been investigated. Methodical approaches to assessment and analysis of the state of sustainable development of the enterprise are considered. A comprehensive analysis of the financial and economic component of the sustainable development potential of the ALC "Yagotynskyi maslozavod" was carried out.

Based on the generalization of the results of the study of the management of the financial and economic potential of the ALC "Yagotynskyi Maslozavod", the feasibility of implementing an investment project for the construction of a solar power plant on the territory of the enterprise is proposed and justified.

The qualifying master's thesis is set out on 120 pages (excluding appendices), contains 41 tables, 30 figures.

Keywords: *sustainable development, financial and economic potential, management of sustainable development, evaluation of the integral indicator, model of sustainable development, management decision-making*

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	11
1.1. Сутність та завдання сталого розвитку держави та суб'єктів господарювання.....	11
1.2. Економічні засади стратегічного управління сталим розвитком підприємства з впровадження оптимальних фінансово-економічних інструментів.....	21
1.3. Аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання та управління сталим розвитком підприємства харчової галузі.....	33
Розділ 2. АНАЛІЗ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	42
2.1. Діагностика стану ТДВ «Яготинський маслозавод» та його позиції на ринку молока та молокопродукції.....	42
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	53
2.3. Аналіз фінансово-економічної складової потенціалу сталого розвитку підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».....	60
Розділ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	80
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління сталим розвитком підприємства.....	80
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу.....	94
Висновки та пропозиції	110
Список використаних джерел.....	113
Додатки.....	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На даному етапі свого існування людство отримало велику кількість проблем, що виникли внаслідок неефективного ведення економічної та екологічної діяльності. Одним із шляхів вирішення проблем, що виникли через таку ситуацію є концепція сталого розвитку, яка інтегрує в собі три основні складові, які як ніколи потребують гармонізації: економічна, соціальна та екологічна. Зважаючи на особливості функціонування підприємств харчової промисловості, така концепція особливим чином стосується саме цих підприємств, адже на сьогоднішній день підприємства харчової промисловості в своїй більшості функціонують з метою максимізації прибутку, нівелюючи значення екологічних та соціальних принципів сталого розвитку. В зв'язку зі зростанням попиту на підхід, що передбачає оновлену концепцію управління, яка надає можливість оцінювати тенденції на ринку, прогнозувати їх вплив та вибудовувати ефективну стратегію розвитку, виникає створення нових цінностей та потреб у споживачів, активізується боротьба між конкурентами за ресурси, а також відбувається стрімкий розвиток нових технологій та визнання інтелектуальної праці значнішою за фізичну.

Питання сталого розвитку активно досліджували та досліджують низка вітчизняних та іноземних вчених, зокрема: З. Герасимчук, І. Іртищева, В. Трегобчук, Ю. Волощук, М. Хвесик, В. Прадун, К. Флавін, Д. Кортен, Г. Френч та інші.

Не дивлячись на велику кількість праць у сфері сталого розвитку, досі лишаються недостатньо опрацьованими питання, що стосуються управління сталим розвитком підприємств, що функціонують у харчовій промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є повне та всебічне дослідження теоретико-методичних основ впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком харчових підприємств та виявлення ефективних шляхів вирішення проблем з фінансово-економічним потенціалом підприємства, як складовою його сталого розвитку.

Для досягнення визначеної в роботі мети було поставлено та вирішено наступні науково-методичні та практичні завдання:

- досліджено та узагальнено сутність та завдання поняття «сталий розвиток підприємства»;
- визначено економічні засади стратегічного управління сталим розвитком підприємств з впровадження фінансово-економічних інструментів;
- визначено специфіку методичних підходів до оцінки та управління сталим розвитком харчових підприємств;
- досліджено середовище функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проведено управлінський аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінено стан фінансово-економічної складової потенціалу сталого розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- розглянуто процес прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо управління його сталим розвитком;
- обґрунтовано ефективність реалізації інвестиційного проекту по будівництву сонячної електростанції на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес управління сталим розвитком підприємств харчової галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємств харчової галузі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є базові положення економічної теорії, системний підхід до вивчення економічних явищ, результати досліджень і розробки вітчизняних та закордонних науковців, законодавчі й інші нормативно-правові акти України з питань сталого розвитку харчового підприємства.

У дослідженні використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та синтезу – для дослідження та узагальнення теоретичних основ та існуючих підходів щодо розкриття змісту поняття «сталий розвиток підприємства»;

кореляційно-регресійний – для оцінки впливу факторів на досліджуваний об’єкт; таксономічний – для систематизації та аналізу різновекторних показників сталого розвитку; метод графічного аналізу – для наочного відображення результатів дослідження. Для опрацювання отриманих результатів досліджень були використані сучасні програмні пакети: Excel, Draw.io, Canva.

Інформаційна база дослідження. Статистичну і фактологічну основу дослідження складають закони та нормативні акти України, періодичні та монографічні видання вітчизняних та зарубіжних авторів, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження визначається у поглибленні існуючих теоретичних та розробці науково-практичних рекомендацій щодо обґрунтування напрямів впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком харчових підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи були оприлюднені в вигляді тез та статей в наступних виданнях: Журнал «Наукові праці Національного університету харчових технологій» (м. Київ, 2021) стаття за темою «Циркулярна економіка в контексті сталого розвитку»; Міжнародна науково-практичної конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика» (м. Харків, 2021) тези доповідей за темою «Goals and objectives of ukraine's transition to sustainable development»; Міжнародна науково-практичної конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, 2021) тези доповідей за темою «Key tools of the circular economy as a guarantee of future prosperity of enterprises»; Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (м. Харків, 2021) тези доповідей за темою «Сталий розвиток: поєднання економіки, суспільства та навколишнього середовища»; Міжнародна науково-практична конференція «Європейські виміри сталого розвитку» (м. Київ, 2022) тези доповідей за темою «Стратегічні імперативи сталого розвитку України»; Міжнародна науково-практична конференція «Імперативи економічного

зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 2022) тези доповідей за темою «Wartime performance management»; Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми управління підприємств у сучасних умовах» (м. Київ, 2022) тези доповідей за темою «Циркулярна економіка в контексті сталого розвитку»; Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми підприємств у сучасних умовах» (м. Київ, 2022) тези доповідей за темою «Бізнес-тренди: чому майбутнє за циркулярним бізнесом»; Міжнародна наукова Інтернет-конференція «Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці» (Україна, Хорватія, 2022 р.) тези доповідей за темою «Сталий розвиток як парадигма соціально-економічного розвитку»;

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації української та англійської мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 120 сторінках. Робота містить 41 таблицю та 30 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань, викладених на 7 сторінках. Робота має 6 додатків, які розміщено на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Сутність та завдання сталого розвитку держави та суб'єктів господарювання

Сучасні умови функціонування всіх сегментів бізнесу в Україні ускладнені великою кількістю загроз та проблем, пов'язаних зокрема з воєнним станом та пандемією у країні. Зокрема, перед підприємствами постають досі не бачені виклики, які максимально ускладнюють їх роботу та навіть можуть призвести до банкрутства або ліквідації, при чому така загроза існує не лише для маленьких підприємств, а і для промислових гігантів, які вже декілька десятиліть функціонують в харчовій промисловості України.

Найважчим на сьогоднішній день є впровадження кардинально нової парадигми управління всіма галузями економіки України для переходу суспільно-економічного середовища на умови воєнного стану. Зокрема, у системі публічного та державного адміністрування останнім часом з'являється все більше потреб у прийнятті поточних управлінських рішень воєнного характеру, які стосуються соціальної, економічної, екологічної та гуманітарної сфери.

Оскільки підприємництво має стати головним потенціалом повоєнної відбудови нашої держави, то наразі необхідно створювати фінансові, економічні та безпекові умови для стабілізації підприємництва в розрізі економічної політики. Важливими серед інших проблем є вирішення проблем ведення підприємництва у сфері харчових технологій у період воєнного стану, що дозволить вирішити існуючі соціальні та соціально-економічні проблеми. При цьому, принципи сталого розвитку тільки допоможуть та спрямують підприємства на правильний шлях, який забезпечуватиме ефективне функціонування навіть в таких складних умовах.

Після довгого періоду безконфліктного існування людства та природи виникла проблема, пов'язана з швидкими глобальними змінами та призупиненням відновлення природних ресурсів. Зміна пріоритетів суспільства та розуміння

періодизації його розвитку призвели до появи нової парадигми розвитку. Сучасна світова тенденція, спрямована на вирішення проблеми збалансування розвитку суспільства, має своє коріння у розумінні загрози виникнення екологічної катастрофи та виживання людей як виду. Це сталося через обмеженість природних ресурсів та постійно зростаючі потреби людства, які призвели до катастрофічно загрозливого стану навколишнього середовища, яке в майбутньому може стати навіть не придатним для життя.

Сталий розвиток – це основна, фундаментальна стратегія людства, яка головним чином характеризується таким розвитком суспільства, який має можливість задовольняти потреби теперішнього покоління людей, не ризикуючи при цьому здатністю майбутніх поколінь до забезпечення їх життєво необхідних потреб. Головною метою при цьому є забезпечення безкінечного існування людства та його постійного розвитку.

Вперше до вжитку термін «сталий розвиток» був запропонований у доповіді Римського клубу «Межі зростання» у 1972 році. В цій доповіді було зазначено, що всі наявні природні ресурси на планеті вже є майже вичерпаними, що загрожує існуванню майбутніх поколінь [1].

Міжнародною комісією Брундтланд (міжнародна комісія по навколишньому середовищу і розвитку, що була створена Організацією об'єднаних націй) у 1987 році було представлено доповідь «Наше спільне майбутнє» Г. Х. Брундтланда (Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future). Ця доповідь стала фундаментом для політичного дискурсу щодо сталого розвитку. Комісією було прийнято рішення, що країнам необхідно розробити довгострокові стратегії, які створять їм можливість позбавитись від теперішніх руйнівних процесів, пов'язаних з ростом та розвитком, та стати на новий шлях сталого розвитку [2].

Перехід до нової моделі розвитку суспільства був пов'язаний зі змінами в політиці країн і стосувався як власного їх розвитку, так і їх впливу на розвиток інших країн. Тоді категорія сталого розвитку була визначена як така, що задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності наступних поколінь задовольняти їх власні потреби. При цьому, головними цілями тоді було визначено відродження

зростання та зміна його якості, задоволення основних потреба людства, збереження ресурсів, інтеграція економічних та екологічних факторів у законодавство та в системи прийняття рішень.

На конференції Організації об'єднаних націй у 1992 році прийнята у Ріо-де-Жанейро декларація з навколишнього середовища визначила головні принципи впровадження сталого розвитку країн, необхідні для встановлення нового глобального партнерства. Передбачалось, що перш за все в центрі уваги розвитку мають знаходитися люди, які від народження наділені правом на якісне життя та навколишнє середовище. Поміж іншого, було приділено значну увагу охороні довкілля, яка мала б стати невід'ємною складовою розвитку будь-якої країни, суспільства чи суб'єкта господарювання.

Також, на цій конференції було прийнято Порядок денний на XXI століття, який мав слугувати для підготовки світу до вирішення вже існуючих та майбутніх проблем. Саме цей документ, заснований на важливості глобального партнерства, відобразив комплексний підхід до проблем навколишнього середовища та розвитку суспільства в цілому.

Окрім вищезазначених документів, пріоритетність сталого розвитку знаходила своє підтвердження в багатьох міжнародних рішеннях:

- Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (1992 рік);
- Конвенція про охорону біологічного різноманіття (1992 рік);
- Конвенція ООН про боротьбу з опустелюванням тих країнах, що потерпають від серйозної посухи та/або опустелювання, особливо в Африці (1994 рік);
- Кіотський протокол (1997 рік);
- Декларація тисячоліття ООН (2000 рік);
- Йоганнесбурзька декларація зі сталого розвитку (2002 рік);
- Ріо+ 20. Майбутнє, якого ми прагнемо (2012 рік);
- Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН, «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (2015 рік) [3].

Саме в розрізі останнього документу у 2015 році рішенням Організації об'єднаних націй було прийнято всім відомі 17 цілей сталого розвитку, як альтернативу до вимірювання ефективності економіки та соціального прогресу, які раніше вимірювались виключно за допомогою показника внутрішнього валового продукту.

Враховуючи поточні та майбутні потреби населення, сформовані цілі сталого розвитку мають за свою мету інтеграцію системи сталого розвитку для всього суспільства в цілому. На рисунку 1.1. зображено 17 цілей сталого розвитку, визначених у 2015 році.

ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ Сталого Розвитку



Рис. 1.1. Глобальні цілі сталого розвитку

Джерело: [4]

Варто розглянути більш детально зміст вищезазначених цілей, який представлений у Глобальному договорі ООН в Україні [4]:

- Перша ціль передбачає подолання бідності в усіх її формах та всюди:

- До 2030 року скоротити частку чоловіків, жінок і дітей будь-якого віку, що живуть у злиднях у всіх їх проявах, згідно з національними визначеннями, принаймні наполовину.
- Запровадити на національному рівні належні системи і заходи соціального захисту для всіх, включаючи встановлення мінімальних рівнів, і до 2030 року досягти суттєвого охоплення бідних і уразливих верств населення.
- До 2030 року забезпечити, щоб всі чоловіки і жінки, особливо незаможні та вразливі, мали рівні права на економічні ресурси, а також доступ до базових послуг, володіння і розпорядження землею та іншими формами власності, успадкованого майна, природних ресурсів, відповідних нових технологій і фінансових послуг.
- П'ята ціль – забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат:
 - Повсюдно ліквідувати всі форми дискримінації щодо всіх жінок і дівчат.
 - Ліквідувати всі форми насильства щодо всіх жінок і дівчат у публічній і приватній сферах, включаючи торгівлю людьми, сексуальну та інші форми експлуатації.
 - Забезпечити всебічну і реальну участь жінок і рівні для них можливості для лідерства на всіх рівнях прийняття рішень у політичному, економічному та суспільному житті.
- Дванадцята ціль – забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва:
 - До 2030 року домогтися раціонального освоєння й ефективного використання природних ресурсів.
 - До 2030 року скоротити вдвічі в перерахунку на одну особу населення загальносвітовий обсяг харчових відходів на роздрібному та споживчому рівнях і зменшити втрати продовольства у виробничо-збутових ланцюжках, у тому числі післязбиральні втрати.

- До 2030 року суттєво зменшити обсяг відходів через вживання заходів щодо запобігання їх утворенню, їх скорочення, переробки та повторного використання.
- Сприяти забезпеченню сталої практики державних закупівель відповідно до національних стратегій і пріоритетів.
- Шістнадцята ціль – сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях:
 - Значно скоротити поширеність всіх форм насильства та зменшити показники смертності від цього явища в усьому світі.
 - Покласти край наругам, експлуатації, торгівлі й усім формам насильства і тортур щодо дітей.
 - Сприяти верховенству права на національному та міжнародному рівнях і забезпечити всім рівний доступ до правосуддя.
 - Значно скоротити масштаби корупції та хабарництва у всіх їх формах.

Почалося масове впровадження цих цілей країнами в їхні стратегії розвитку, що призвело до поступового покращення соціальної, екологічної та економічної сфери в глобальному плані. Новоявлена концепція сталого розвитку також вплинула і на розвиток України, що в 2012 році вперше було зафіксовано у вигляді розробленої Національної парадигми сталого розвитку України, в якій зазначається, що потужність концепції сталого розвитку неодмінно корелюється з потребою розуміння взаємозв'язку між економічною активністю людства і природою, як замкнутою екосистемою, яка володіє вичерпними ресурсами і не здатна надавати їх вічно.

В документі було зазначено, що «досвід упровадження стратегічних засад сталого розвитку в Україні доводить, що за фактом у більшості сфер економічної діяльності не забезпечується необхідна системна єдність соціальної, екологічної і виробничої компонент. Такий стан свідчить про необхідність зосередження уваги саме на системних методологічних аспектах формування оновленого концепту національного господарювання» [5].

У 2015 році Україна схвалила Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» з метою реалізації високих стандартів життя та зайняття провідних позицій в світі. Основним завданням цього документу було визначення основних векторів руху, які мали б допомогти досягнути цільової мети. Такими векторами стали: вектор розвитку, безпеки, відповідальності та гордості.

Вже у 2016 році було запроваджено цільову програму наукових досліджень «Траєкторія сталого розвитку України до 2030 року» Відділенням Національної академії наук України. Визначною метою програми стало створення моделі переходу державної економіки на шлях сталого розвитку до 2030 року в умовах загострення екзогенних ризиків, посилення природно-ресурсних обмежень та поглиблення інституціональних перетворень» [6].

Одним із останніх документів, прийнятих щодо реалізації сталого розвитку в існуванні держав та бізнесу став чотиривимірний аналіз стійкості, розроблений та визначений Європейською комісією у 2020 році. Цей аналіз передбачає чотири виміри сталого розвитку: соціально-економічний (можливість подолання економічних криз та реалізація структурних змін), геополітичний вимір (зміцнення автономії Європи у глобальному вимірі), зелений вимір (досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та адаптація до кліматичних змін), цифровий вимір (полягає в тому, щоб розповсюдження технологій зміцнювало людську свободу, гідність та рівність).

Отже, аналіз матеріалів, пов'язаних зі сталим розвитком, дав нам розуміння, що ця тема є надзвичайно актуальною зараз, а прийняття стратегічних планів, заснованих на принципах сталого розвитку свідчить про його діючий механізм, що дозволяє підприємствам безперешкодно адаптуватися до змін у довкіллі, а також перманентно розвиватися та розширюватися.

Базою для сталого розвитку суб'єктів господарювання є поєднання економічного, екологічного та соціального аспектів (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Складові сталого розвитку

Джерело: розроблено автором за матеріалами [7]

Економічна складова сталого розвитку містить в собі поточний стан та розподіл наявних фінансових ресурсів, які забезпечують розвиток підприємства за рахунок підвищення прибутку та збереження показника платоспроможності в межах норми.

Соціальна складова включає в себе фокусування напрямів діяльності бізнесу на підвищенні рівня життя суспільства та зацікавлених сторін підприємства, що досягається завдяки покращенню робочих умов, рівня кваліфікації працівників та їхньої винагороди за працю (зростання заробітної плати).

Екологічна складова, в свою чергу, має за мету спонукати підприємства використовувати інноваційні виробничі технології, які дозволять автоматизувати всі процеси, використовувати екологічно чисті та безпечні матеріали і сировину та спонукатимуть до відмови від звичних ресурсозатратних джерел електроенергії, що

приведе до мінімізації негативного впливу на довкілля та використання шкідливих для природи речовин.

Впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств надає їм певні конкурентні переваги, до яких, зокрема, відносяться: посилення якості управління підприємством; підвищення репутації та лояльності до підприємства; відкриття нових можливостей на ринку; зростання рівня інвестиційної привабливості; суттєве зменшення ризиків, пов'язаних з соціальною, економічною та екологічною зоною відповідальності; скорочення витрат та оптимізація розподілу матеріальних ресурсів при виробництві продукції.

Вищезазначені переваги від впровадження програм сталого розвитку в діяльність підприємств існують одночасно із певною кількістю проблем, з якими підприємство з достатньо високою ймовірністю зможе зіткнутись. Серед них можуть бути як комплексні проблеми так і вузькоспеціалізовані, які стосуватимуться окремо екологічної, економічної чи соціальної складової.

Наприклад, в екологічній сфері підприємство ризикує зіткнутися з виснаженням запасів природних ресурсів, забрудненням довкілля та навіть виникненням екологічних катастроф. Соціальна сфера може мати загрози у вигляді високої смертності населення, бідності чи дуже низьких доходів, а також внутрішньо-соціальні проблеми, пов'язані з персоналом підприємства, що стосуватимуться низького рівня кваліфікації персоналу, соціальна незахищеність працівників чи підвищення рівня конфліктів в командах. Економічній сфері можуть загрожувати такі проблеми, як занижений рівень конкурентоздатності; недостатній попит на продукцію; низька забезпеченість фінансовими ресурсами; фінансова, податкова та інвестиційна політика держави.

На сьогоднішній день саме підприємництво вважається дієвим інструментом вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем, що виникають. Генеральна асамблея ООН навіть визнала підприємництво як ключовий елемент в вирішенні питань сталого розвитку. Була створена резолюція №71/221, яка підкреслила роль підприємств в досягненні трьох основних аспектів сталого розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Роль підприємств в досягненні глобальних цілей сталого розвитку

Ціль сталого розвитку	Роль підприємств
1	2
Економічна стійкість	Підприємства спричиняють економічне зростання за рахунок створення нових робочих місць та залучення інвестицій
а) Відповідальне виробництво	Раціональна розробка та споживання природних ресурсів, зниження кількості харчових відходів та втрат у виробничих і розподільчих ланцюгах
б) Економічне зростання та гідна праця	Покращення глобальної ефективності використання ресурсів в системі виробництва і споживання
в) Інновації та інфраструктура	Участь в стійкій індустріалізації, підвищення рівня зайнятості населення в усіх економічних сферах та ріст внутрішнього валового продукту, модернізація виробництва та технічне переоснащення, впровадження інновацій
Соціальна стійкість	Підприємства здатні послабити нерівність та наділити всіх рівними повноваженнями, а також посилити соціальну згуртованість
а) Подолання бідності	Забезпечення робочих місць і заробітної плати
б) Гарне здоров'я та існування	Зниження викидів шкідливих речовин, забруднення повітря та водоймищ
в) Якісна освіта	Створення та покращення освітніх інституцій
г) Гендерна рівність	Забезпечення повного залучення жінок та рівноправних можливостей для них в прийнятті рішень на всіх рівнях
Екологічна стійкість	Підприємства допомагають вирішувати екологічні проблеми шляхом впровадження інноваційних технологій, які пом'якшують зміни клімату, а також поширюють екологічно стійкі методи та моделі споживання
а) Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення універсального та рівноправного доступу до належних санітарних умов, покращення якості води шляхом зменшення забруднення, обмеження кількості відходів та мінімізація шкідливих викидів
б) Доступна та відновлювана енергія	Виробництво енергії з поновлюваних ресурсів та підвищення енергетичної ефективності
в) Пом'якшення зміни клімату	Зниження рівню викидів, що руйнують озоновий шар

Джерело: розроблено автором за матеріалами [4]

Таким чином, сталий розвиток підприємств може бути визначений як інноваційний, проактивний та систематичний, який покликаний досягнути економічного, екологічного та соціального результату та цілей, заснованих на фундаментальних принципах сталого розвитку.

Дотримання принципів сталого розвитку створює нові можливості для підприємств та залучає нових споживачів. Суспільство та людство в цілому отримує

позитивний економічний, соціальний та екологічний ефект завдяки збільшенню частки відповідальних підприємств, що роблять свій внесок в досягнення цілей сталого розвитку.

1.2. Економічні засади стратегічного управління сталим розвитком підприємства з впровадження оптимальних фінансово-економічних інструментів

Існуючі системи управління різного рівня на сьогоднішній день мають певні проблемні місця, пов'язані з управлінськими рішеннями, а саме, що в основі прийняття управлінських рішень лежать проблеми забезпечення лише економічної стабільності, в той час як соціальна та екологічна складова не мають пріоритетного значення. В зв'язку з цим виникає потреба в розробці методологічних основ формування та впровадження інструментів сталого розвитку в системі управління підприємств.

Управління сталим розвитком підприємства має базуватися на певних загальних принципах, які використовує держава, в якій підприємство зареєстроване. Завдяки цьому підприємство має можливість отримати вектор розвитку, зрозуміти та окреслити для себе методи та інструменти управління сталим розвитком.

Закон України Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року в цілому окреслює чотири основних вектори: розвиток, безпека, гордість та відповідальність. Досягнення цілей, поставлених на даних векторах має бути забезпечене за рахунок використання набору певних інструментів. Вищезазначений закон визначає наступні фінансові та економічні інструменти, які допоможуть реалізувати стратегію сталого розвитку нашої держави (табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

Фінансові та економічні інструменти досягнення сталого розвитку

Фінансові інструменти	Економічні інструменти
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Комплексний аналіз видатків; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поширення практики електронного врядування;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Інтеграція принципів сталого розвитку в наявні механізми планування розвитку; ▪ Удосконалення системи оподаткування та впровадження європейських принципів належного управління у сфері оподаткування; ▪ Забезпечити поліпшення інвестиційного клімату. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Спрощення процедур сертифікації; ▪ Удосконалити процедури виявлення та припинення анти конкурентних дій; ▪ Зниження тарифних бар'єрів у торгівлі; ▪ Забезпечити належний захист внутрішнього ринку від контрафактної та контрабандної імпортової продукції.
---	--

Джерело: розроблено автором

Отже, певні інструменти, призначені для управління сталим розвитком держави, підприємства можуть залучити і в свій процес управління. Наприклад, інтегрувати принципи сталого розвитку в наявні у них механізми планування розвитку загалом або забезпечити поліпшення інвестиційного клімату для залучення інвесторів.

Дослідження матеріалів вітчизняних та зарубіжних авторів дало нам можливість визначити інструменти сталого розвитку підприємств більш конкретно.

Ю. Мельник визначає головними економічними інструментами сталого розвитку підприємств методи конкуренції, екологічно орієнтовані товари та послуги, екологічний маркетинг, екологічно орієнтований попит та культура споживання, екологічно орієнтоване підприємництво та інші [8].

В. Срібний, в свою чергу, фінансово-економічними інструментами сталого розвитку вбачає цінову диференціацію, податки на продукти та вироби, заставні системи, нанесення збитку в результаті забруднення навколишнього середовища тощо [9]. Н. Пахомова [10] акцентує увагу на таких фінансових інструментах забезпечення сталого розвитку на підприємствах як природно-ресурсні платежі, платежі за забруднення довкілля, екологічні податки, страхування екологічних ризиків та інші.

Тобто, основними фінансово-економічними інструментами забезпечення сталого розвитку на підприємствах є певні нормативні обмеження з боку держави, податкові та страхові інструменти, а також засоби, які підвищують інвестиційну привабливість та екологічно орієнтовані засоби.

Окрім таких загальних інструментів, існують і конкретні програмні інструменти, які розробляють держави для управління сталим розвитком як територій так і підприємств. Так, існує фінансовий інструмент LIFE – інструмент екологічного захисту, спрямований на сприяння розвитку, впровадження і оновлення екологічної політики та законодавства Співтовариства Європейського Союзу. У 2014 р. програма LIFE із навколишнього середовища надала 238,86 млн євро на розроблення та впровадження новаторських відповідей на екологічні виклики в Європі. Програма розроблена для підтримки більш ефективного управління, поширення інформації та підвищення обізнаності з питань навколишнього середовища.

Ще один інструмент – це система екологічного менеджменту EMAS (The European Eco-Management and Audit Scheme) – найсуворіша міжнародна схема екологічної сертифікації, яка передбачає регулярне публікування заяв, перевірених незалежними аудиторами, забезпечує прозорість й вимагає активної комунікації як серед співробітників, так і за межами організації. Основна мета програми – сприяти поліпшенню характеристик навколишнього природного середовища за рахунок залучення компаній у процес активного управління навколишнім середовищем.

Один із найважливіших інструментів для еко-менеджменту – екологічний аудит, оскільки він дає можливість отримувати надійні дані щодо розроблених політик і впроваджених програм. В цьому розрізі підприємства застосовують такі види аудитів довкілля як аудит відповідності, аудит системи (власний стандарт організації або акредитований стандарт, зокрема ISO 14001), цільовий аудит (наприклад, аудит відходів) [11].

Впровадження фінансово-економічних інструментів в управління сталим розвитком підприємства відкриває можливість забезпечення фінансово-економічної безпеки такого суб'єкта господарювання, що полягає в збалансованому використанні ресурсів, яке забезпечує захищеність його економічних інтересів від загроз ендогенного та екзогенного середовища, створюючи при цьому передумови для сталого розвитку в короткостроковому та довгостроковому розрізі на основі застосування фінансового потенціалу. Впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком має бути закріплене в загальній

фінансовій стратегії підприємства, оскільки ефективність та рентабельність функціонування суб'єктів господарювання найбільше залежить від повноцінного, своєчасного фінансового забезпечення та збалансованого фінансового потенціалу.

Розробка та реалізація фінансової стратегії має проводитися через призму стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки в такому разі найкращим чином забезпечується єдність етапів формування фінансової стратегії. Також, одним із основних положень, що регулюють процес стратегічного планування, як джерела економічно-фінансових інструментів сталого розвитку, є організаційно-економічний механізм, який інтегрується в систему управління та в подальшому створює синергію внутрішніх та зовнішніх інструментів фінансової стратегії.

Отже, ми вирішили розглянути стратегічне управління розвитком підприємств як фундаментальну основу для впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства (рис. 1.3). Пояснюється це тим, що стратегічне управління – є базовим елементом довгострокового менеджменту підприємства, яке забезпечує відповідність між потенційними можливостями середовища та цілями підприємства, зокрема і цілями сталого розвитку.



Рис. 1.3. Підпорядкованість інструментів сталого розвитку стратегічному управлінню розвитком підприємств

Джерело: розроблено автором

Стратегічне управління має неодмінно розглядати мету, завдання, функції управління сталим розвитком. Головною метою існування організації зазвичай є

максимізація прибутку або досягнення певного соціального ефекту. В той час як мета управління сталим розвитком, на нашу думку, має більш широкий кут огляду, а тому вміщує в себе вищезазначені цілі існування організацій. Мета управління сталим розвитком – це забезпечення соціальних, економічних та екологічних умов сталого розвитку в умовах значного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає можливість досягнути випереджувального розвитку підприємства в майбутньому.

Досягнення головної мети управління сталим розвитком можливе за рахунок визначення та поступового виконання комплексу завдань в процесу управління сталим розвитком. Серед них: забезпечення внутрішньої відповідності виробничих процесів та їх вдосконалення, забезпечення обсягів виробництва можливостям підприємства і потребам ринку, обґрунтування оперативних заходів щодо забезпечення сталого розвитку, обґрунтування заходів щодо діяльності підприємства і пристосування до впливу зовнішніх умов.

Управління сталим розвитком підприємства має основний суб'єкт – менеджмент підприємства в цілому та менеджмент структурних підрозділів зокрема. Проте, під час процесу впровадження трансформацій це коло може значною мірою розширюватися. Функції управління сталим розвитком в цілому відповідають загальним функціям управління, але є більш конкретизованими та спеціалізованими на аспектах сталого розвитку. Таким чином, функції управління сталим розвитком підприємства зображені на рис. 1.4.

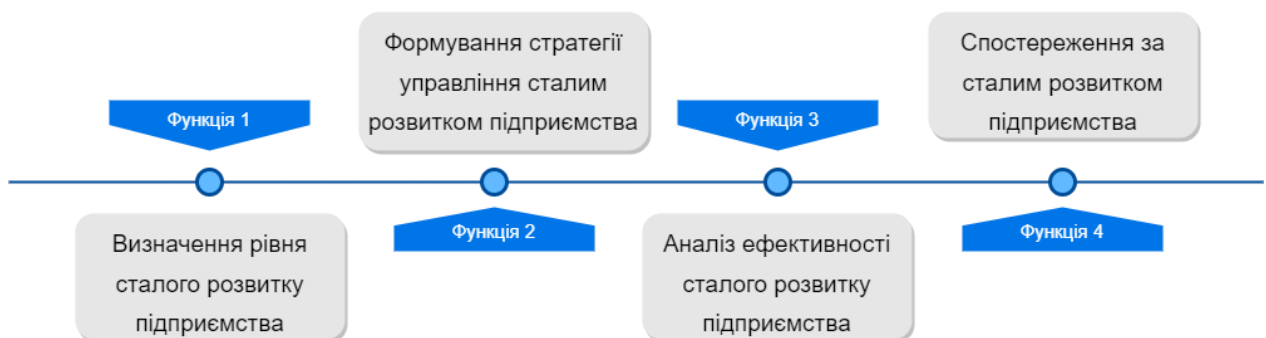


Рис. 1.4. Функції управління сталим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [12]

Визначення рівня сталого розвитку на початковому етапі дає розуміння про положення підприємства в розрізі сталого розвитку: якими інструментами сталого

розвитку воно володіє, які конкурентні переваги має, який рівень залученості підприємства до принципів та цілей сталого розвитку. Формування стратегії дозволяє окреслити вектор направленості менеджменту на досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз ефективності та спостереження допомагають корегувати управління сталим розвитком задля більшого показника ефективності управління ним.

Стратегічне планування розвитку підприємств як фундаментальна основа для впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства теж має свої функції, описані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні функції та задачі стратегічного планування розвитку підприємств

Основні функції			
1. Формування стратегії	2. Планування основних напрямків дій	3. Оцінка потенційних можливостей	4. Визначення необхідних ресурсів для реалізації
Основні задачі			
<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз перспектив і стану ринку; - Установлення співвідношення обсягу реалізації по ринках; - Виявлення першочергових цілей за результатами маркетингу; - Розробка дерева цілей з реалізації стратегічних напрямків; - Оцінка сприйнятливості ринку до продукції підприємства; - Установлення вимог до допоміжних і обслуговуючих служб. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка цільових програм з реалізації стратегічних цілей; - Установлення контрольних цифр та обсягу виробництва; - Аналіз можливостей диверсифікованості виробництва; - Формування стратегічного бюджету. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка організаційно-технологічного рівня готовності виробництва до реалізації стратегії; - Оцінка конкурентоздатності продукції; - Вибір маркетингових програм; - Аналіз очікуваних поточних і капітальних витрат на стратегічні цілі; - Оцінка зовнішніх факторів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування вимог до якості та кількості необхідних ресурсів; - Визначення джерел фінансування; - Формування планів забезпечення ресурсами з урахуванням господарського циклу; - Установлення міжгосподарських зв'язків із забезпечення ресурсами (кооперація, контракти).

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Виконання функцій та завдань стратегічного управління розвитком підприємства забезпечується за рахунок використання широкого спектру інструментів та методів, які ми структурували у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Найбільш пріоритетні інструменти стратегічного управління розвитком підприємства

Інструмент	Частота використання інструменту стратегічного планування розвитку, %	Ефективність використання інструменту стратегічного планування розвитку
Бенчмаркінг	76	3,82
Стратегічне планування свот, пест і тд	67	4,01
Визначення місії та бачення	65	3,91
Управління відносинами зі споживачами	63	3,83
Аутсорсинг	63	3,79
Збалансована система показників	53	3,83
Сегментування споживачів	53	3,95
Реінжиніринг бізнес-процесів	50	3,85
Ключові компетенції	48	3,82
Злиття та поглинання	46	3,83
Стратегічні альянси	44	3,82
Управління ланцюгами поставок	43	3,81
Сценарне планування	42	3,83
Управління знаннями	41	3,66
Відокремлені центри обслуговування	41	3,68
Менеджмент тотальної якості	34	3,8
Скорочення	34	3,59
Концепція Six Sigma	31	3,87
Голос споживчих інновацій	27	3,88
Краудсорсинг	26	3,69
Спільні інновації	24	3,71
Моделі оптимізації цін	24	3,75
Управління лояльністю	17	3,79
Інструменти прийняття рішень	10	3,68

Джерело: [14, 15]

Ефективність використання інструментів стратегічного управління була визначена щорічним дослідженням компанії “Bain & Company” [15]. Ефективність використання оцінювалася експертним шляхом через відповідь на питання щодо того, чи вдалося менеджерам за допомогою того чи іншого стратегічного інструменту

розвитку реалізувати усі плани та задуми. Для 60% управлінців, основою стратегічного управління стали саме такі інструменти, як стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами зі споживачами та аутсорсинг. Проте, розраховані оцінки рівня задоволеності показують суттєві коливання. Відповідно до них, найбільшу ефективність виявляють стратегічне планування (4,01), сегментування (3,95) та визначення бачення і місії (3,91).

Ми вирішили розглянути найбільш ефективні, згідно з результатами дослідження, методи стратегічного планування більш поглиблено. Найпоширенішим методом, що допомагає планувати на довгострокову перспективу є метод SWOT, що є одним із видів аналізу середовища, яке впливає на діяльність підприємства.

Основною метою цього аналізу є визначення напрямку розвитку та отримання чіткого розуміння становища, в якому підприємство знаходиться. SWOT-аналіз мінімізує можливість виникнення ризику невдачі та дає основу для розробки ефективної стратегії діяльності підприємства. На сьогоднішній день сферою використання SWOT-аналізу є підготовка до запуску стартапів, перебудови бізнесу, аналіз ринку для адекватного сприйняття поточної ситуації, перевірка заданого вектору розвитку підприємства тощо. SWOT-аналіз складається з чотирьох факторів, що дозволяють всебічно оцінити підприємство (рис. 1.5).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 1. 2. ...	Загрози 1. 2. ...
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. ...	Поле СІМ (заходи)	Поле СІЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. ...	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.5. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором за матеріалами [16]

Сильні сторони (strenghts) – це внутрішні характеристики продукції, виробництва, обслуговування, що допомагають максимізувати продажі і частку ринку і є важливою перевагою підприємства (наприклад, великі запаси сировини, висококваліфікована команда працівників тощо).

Слабкі сторони (weaknesses) – це фактори, які потрібно постійно моніторити та усувати їх ще до того моменту, коли вони почнуть шкодити підприємству. Це можуть бути відсутність власного сайту та реклами в мережі Інтернет, вразливий імідж, відсутність систематичного контролю якості тощо.

Можливості (opportunities) – це ті фактори, які можна використовувати на користь підприємства, їх потрібно вміти вчасно виявляти та якісно впроваджувати. Прикладами можливостей є: зростання ринку, припинення діяльності конкурента, зростання попиту тощо.

Загрози (threats) є ті події, що залишають негативний вплив на діяльність підприємства або потенційно загрожують. Загрози потрібно вчасно виявляти та розробляти план дій, який допоможе залишитися «на плаву» у випадку, якщо ця загроза настане. Загрозами можуть бути зростання цін на сировину, електроенергію, реформи податкової політики, зниження купівельної спроможності тощо.

Методика проведення аналізу передбачає декілька етапів. На першому етапі проводиться визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз та оцінка їх важливості за 5-бальною шкалою, де 1 – найменш важливі, а 5 – найбільш важливі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця SWOT підприємства

Сильні сторони	Бал	Слабкі сторони	Бал
1. ...	від 1 до 5	1. ...	від 1 до 5
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	
Разом	Σ	Разом	Σ
Можливості	Бал	Загрози	Бал
1. ...	від 1 до 5	1. ...	від 1 до 5
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	
Разом	Σ	Разом	Σ

Джерело: [17]

Наступним кроком є створення матриці позиціонування можливостей підприємства та його загроз, метою якої є адекватна оцінка можливостей та загроз (табл. 1.6 та табл. 1.7).

Таблиця 1.6

Матриця можливостей підприємства

Ймовірність використання	Вплив на підприємство		
	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Висока			
Середня			
Низька			

Джерело: [17]

Таблиця 1.7

Матриця загроз підприємства

Ймовірність виникнення	Вплив на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока				
Середня				
Низька				

Джерело: [17]

Наступний етап проведення SWOT-аналізу підприємства – це складання матриці стратегічних заходів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Матриця стратегічних заходів підприємства

	Можливості	Загрози
Сильні сторони		
Слабкі сторони		

Джерело: [17]

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами діяльності необхідно скласти узагальнюючу матрицю SWOT (табл. 1.9):

Таблиця 1.9

Узагальнююча матриця SWOT

		Можливості (1)	Загрози (2)
		Σ	Σ
Сильні сторони (3)	Σ	= (1) * (3)	= (2) * (3)
Слабкі сторони (4)	Σ	= (1) * (4)	= (2) * (4)

Джерело: [17]

Останнім етапом є визначення вектору спрямованості на графіку, який знаходиться за такими формулами:

$$x = O - T \quad (1.1)$$

$$y = S - W, \quad (1.2)$$

де S – сума сильних сторін,

O – сума можливостей,

W – сума слабких сторін,

T – сума загроз.

Таким чином, в результаті ми отримуємо графічний метод аналізу SWOT, який дає можливість не лише оцінити вище перелічені фактори, а й побачити вектор спрямованості, згідно якого менеджмент в подальшому обиратиме стратегію розвитку.

Ще одним із найбільш поширених та ефективних інструментів стратегічного планування, яке дозволяє розробляти та впроваджувати фінансово-економічні інструменти управління сталим розвитком є PEST аналіз.

Головною метою цього аналізу є виявлення та дослідження загальних факторів, які мають вплив на діяльність підприємства та створення ефективної та актуальної стратегії розвитку.

Основною відмінністю PEST аналізу від SWOT аналізу є те, що дослідження проводиться лише щодо факторів зовнішнього середовища, на яке підприємство не може ніяким чином вплинути, але яке натомість має значний вплив на саме підприємство. Також існують певні модифікації аналізу, які додатково досліджують правові, екологічні, етичні, індустріальні фактори (наприклад, PESTEL, STEEPLE).

В розрізі цього аналізу виділяють 4 групи факторів:

- Політичні – фактори державного типу, які впливають на діяльність підприємств (війна, податкова політика, обмеження та тарифи, рівень бюрократії та корупції тощо).

- Економічні – фактори економічного типу, серед яких присутні курс валют, відсоткові ставки, інфляція, рівень доходів та безробіття, вартість енергоносіїв).
- Соціальні – фактори, пов’язані з основними характеристиками, смаками і вподобаннями населення (освіта, демографічна ситуація, вік та стать, розвиток та зміна смаків, менталітет та цінності, кваліфікація кадрів тощо).
- Технологічні – тенденційні фактори, які охоплюють зміни в комп’ютерному всесвіті, доступ підприємства до нових технологій, рівень та стан технологій в індустрії, політику держави в галузі інноваційних розробок.

Проведення PEST-аналізу також передбачає декілька етапів. Для початку, потрібно перерахувати всі необхідні для дослідження фактори по групам. Потім, за допомогою таблиці (табл. 1.10) експертним шляхом визначити вплив факторів на діяльність підприємства (по 3-бальній шкалі, де 3 – це найвищий вплив), оцінку важливості від експертів (від 1 до 5, де 5 – це найбільша значимість фактору для підприємства) та розрахувати середню і зважену оцінку.

Таблиця 1.10

Фактори впливу макросередовища підприємства та їх оцінка

Фактори	Вплив факторів	Оцінка експертів			Середня оцінка	Зважена оцінка
		№1	№2	№3		
Політичні фактори						
Економічні фактори						
Соціально-культурні фактори						
Технологічні фактори						
Всього						

Джерело: [17]

Наступним кроком є створення зведеної таблиці, де за порядком спадання розташовуються фактори зовнішнього середовища за допомогою зваженої оцінки (від найбільш вагомих до найменш вагомих). Після цього, аналітичним шляхом визначається вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та дії, які прийматимуться щодо зменшення чи посилення впливу цих факторів.

Розглянуті інструменти стратегічного планування, яке виступає основою для впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком, є

джерелом розуміння поточного внутрішнього стану підприємства та зовнішніх можливостей і загроз, які визначають спосіб функціонування підприємств в навколишньому середовищі. Зокрема, стратегічне планування містить в собі елементи процесу управління підприємством та управління сталим розвитком підприємства.

1.3. Аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання та управління сталим розвитком підприємства харчової галузі

Процеси управління сталим розвитком підприємства мають повноцінно враховувати характерні особливості стадії розвитку макроекономічних процесів, узгодженості в роботі ринків, внутрішнього середовища та керуватися основною потребою у вигляді підтримки безперервності процесу розвитку [18].

На рис. 1.6 ми зобразили один з варіантів концепцій управління сталим розвитком підприємства, який дозволяє підприємству ефективно підтримувати свою сталість та планувати управління нею на перспективу.

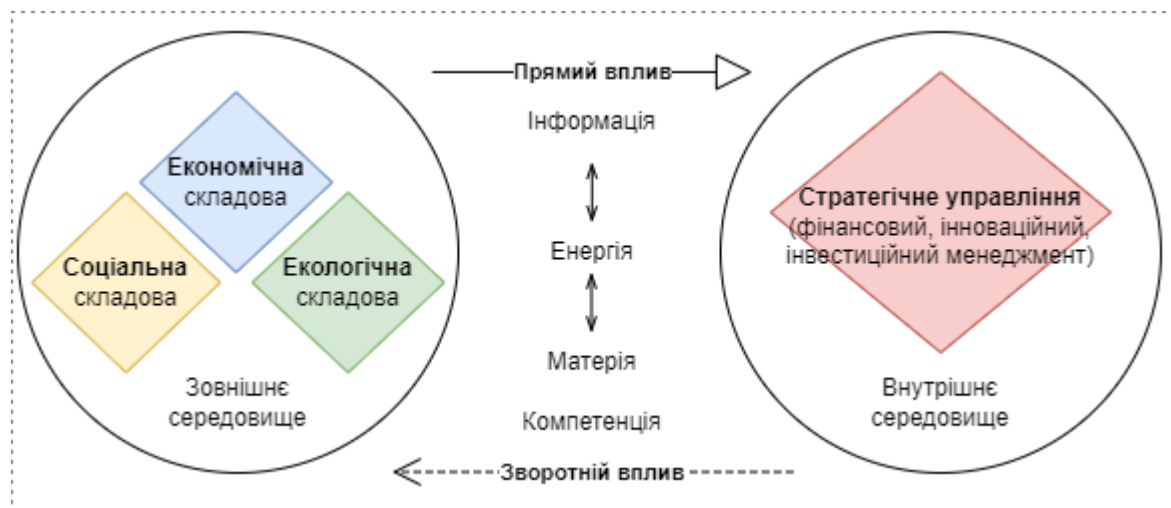


Рис. 1.6. Концепція управління сталим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [18]

Тобто, дана концепція передбачає певну ієрархію в управлінні розвитком, схожу за своєю суттю на піраміду Маслоу. Піраміда Маслоу визначає, що фізіологічні потреби знаходяться на першому рівні в житті людини, без яких вона не зможе розвиватися духовно та морально. Наступним рівнем після забезпечення фізіологічних потреб йде потреба в безпеці та приналежності, яка дає можливість людині поступово розвиватися та досягати цілей. Останнім рівнем є визнання та високоморальні потреби, які і дають можливість людині розвиватися завдяки досягненню цілей та отримання за це визнання. Аналогічно з людським організмом влаштовані і підприємства, ієрархія управління розвитком яких складається наступним чином: матерія – енергія – інформація.

Матерія – це про цілі, що орієнтовані на задоволення матеріальних потреб організації (забезпеченість активами, великий прибуток, достатня кількість сировини, масивна клієнтська база, забезпеченість кваліфікованим персоналом тощо). Рівень енергії – це цільова орієнтація на задоволення соціально-комунікативних потреб (успішний маркетинг, соціальна відповідальність, отримання та обробка фідбеків). Найвищий рівень – інформація, яка містить в собі інтелектуальну складову і виражається в рівні інноваційності підприємства та можливості розробляти і впроваджувати нові технології в свою діяльність та під виглядом патентів, винаходів тощо.

Наявність взаємодії між інформацією та енергією пояснюється тим, що зміни в інформації, яка надходить до підприємства як до системи, впливають на динаміку системи, тобто її енергію. Наприклад, взаємовплив енергії та інформації може бути в ситуації, коли на ринок (до підприємства та його конкурентів, споживачів, стейкхолдерів) надходить певна інформація і вона впливає на ринок, обсяги попиту та пропозиції, ціни та навіть валютні курси.

Інформація створює основну ціль підприємства – саморозвиток, реалізація та самовдосконалення; матерія забезпечує основу фізичного існування підприємства, а енергія відповідає за перетворення інформації в матерію. Ці процеси перетворення (енергії в матерію, інформації в енергію і навпаки) у взаємодії з зовнішнім середовищем підприємства відбуваються безпосередньо у внутрішньому середовищі.

В основі управління всіма цими елементами лежать різновиди менеджменту (інноваційний, інвестиційний тощо). Тому, побудова ефективного функціонування і розвитку підприємства залежить безпосередньо від інтеграції інноваційного, маркетингового, фінансового, інвестиційного менеджменту.

Синергія інформаційних, енергетичних та матеріальних потоків забезпечує внутрішній процес організації управління на підприємства. Згідно з постулатами синергетики, однією з умов сталого розвитку системи є забезпечення, з одного боку, достатнього обсягу та якості вхідних потоків ресурсів, їх найбільш ефективного перерозподілу між елементами системи, а з іншого – відповідності вихідних потоків очікуванням зовнішнього середовища [18].

Отже, постає завдання в необхідності побудови взаємозв'язків забезпечуючих елементів управління, що дасть можливість цілісно підходити до управління сталим розвитком підприємства та визначати оптимальні фінансово-економічні інструменти управління сталим розвитком (рис. 1.7).

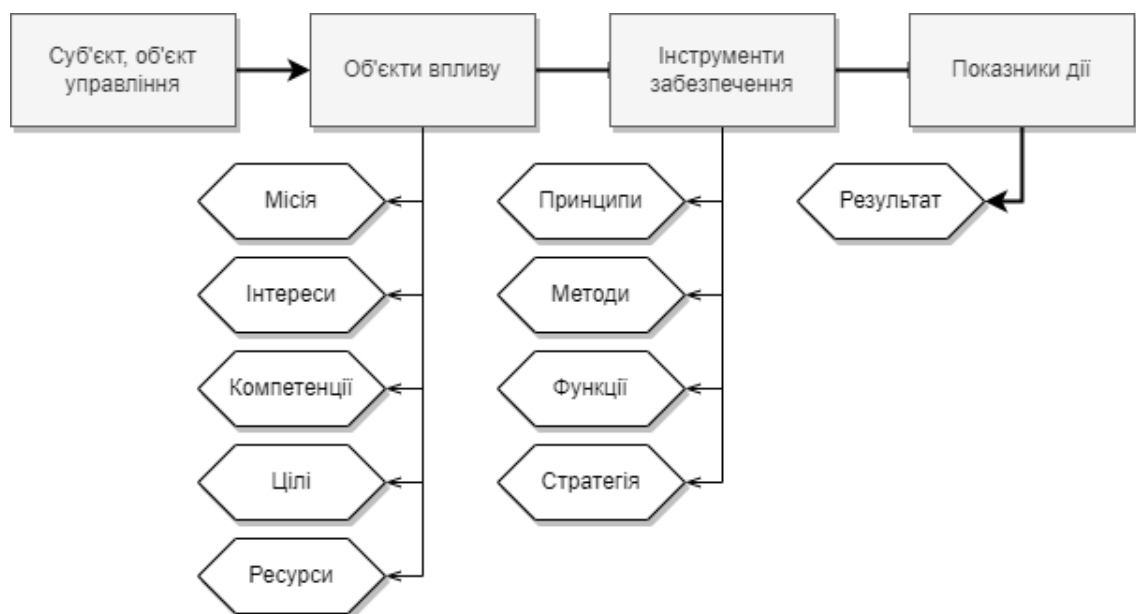


Рис. 1.7. Елементи управління сталим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [18]

Таким чином, розвиток підприємства відбувається в середині системи на збалансуванні обміну матеріальними, енергетичними та інформаційними потоками, а сталість є базовою складовою, на якій вибудовуються процеси управління розвитком.

Процес управління сталим розвитком підприємства передбачає послідовність етапів, спрямованих на досягнення цілей по досягненню сталого розвитку підприємства (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Етапи процесу управління сталим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [19]

В підрозділі 1.1 нами було сформовано основи управління сталим розвитком підприємства, підрозділ 1.2 передбачав обґрунтування вибору методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та їх оцінку, саме тому за логікою алгоритму процесу управління сталим розвитком підприємства у цьому підрозділі ми спробували визначити способи аналізу та оцінки рівня ефективності управління сталим розвитком підприємства, на основі чого в подальших розділах розробили управлінські рішення та рекомендації щодо управління сталим

розвитком підприємства та впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком.

Оцінка рівня сталості в екологічній, соціальній та економічній складовій підприємства зазвичай проводиться за допомогою визначення та аналізу набору показників, що існують на внутрішньому рівні підприємства. Ці показники відтворюють поточну ситуацію на підприємстві та акцентують на тих моментах, де сталий розвиток просідає. Такими показниками є:

- Економічні показники
 - Темпи приросту продажу продукції, %;
 - Рентабельність продукції, %;
 - Коефіцієнт оновлення основних фондів;
 - Прибуток на одного працівника;
 - Відсоток введення інновацій, %;
 - Оновлення асортименту продукції, %.
- Соціальні показники
 - Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по галузі;
 - Частка прибутку, спрямована на соціальні заходи для працівників;
 - Відсоток працівників, що пройшли підвищення кваліфікації;
 - Коефіцієнт зростання продуктивності праці.
- Екологічні показники
 - Матеріаломісткість виробництва продукції, %;
 - Зменшення витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції, %;
 - Зменшення відходів матеріалів, %.

Одним із альтернативних варіантів оцінки сталого розвитку підприємства можна вважати розрахунок інтегрального показника рівня реалізації фінансово-економічного потенціалу підприємства, проведений за допомогою синергетичного підходу. Загальний вигляд підходу зображено на рис. 1.9.

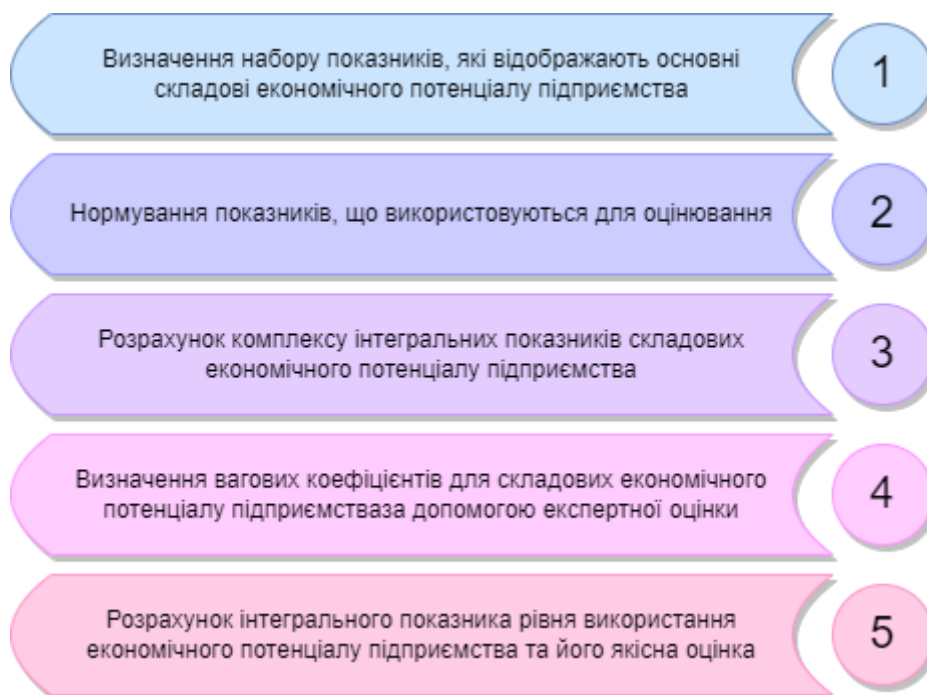


Рис. 1.9. Алгоритм застосування синергетичного підходу до оцінки використання економічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Такий підхід передбачає розрахунок інтегрального показника на основі таких компонентів як фінансова складова, виробнича складова, маркетингова складова, трудова складова, інвестиційно-інноваційна складова, організаційно-управлінська складова, антикризова складова та стратегічна складова. Тобто, вище перелічені показники складають основу системи показників, яка буде досліджуватися.

Для того, щоб ефективно визначити найбільш суттєві взаємозв'язки між показниками ми пропонуємо застосувати метод графічного відображення, а саме – діаграму Ішикави. Основною метою діаграми є ранжування факторів з метою виявлення головних проблем діяльності та подальшого вибору методів їх усунення.

Основними етапами роботи з діаграмою Ішикави є:

1. Виявлення та збирання всіх факторів та причин, що будь-яким чином впливають на досліджуваний результат.
2. Групування факторів за смисловим та причинно-наслідковими блоками.

3. Ранжування цих факторів всередині кожного блоку.
4. Аналіз отриманої картини.
5. «Відкидання» факторів, на які підприємство не може впливати.
6. Ігнорування малозначущих і непринципових чинників.

На рис. 1.10 зображено стандартизований вигляд діаграми Ішикави, який може бути доповнений на основі інформації, що стосується конкретної ситуації на підприємстві.

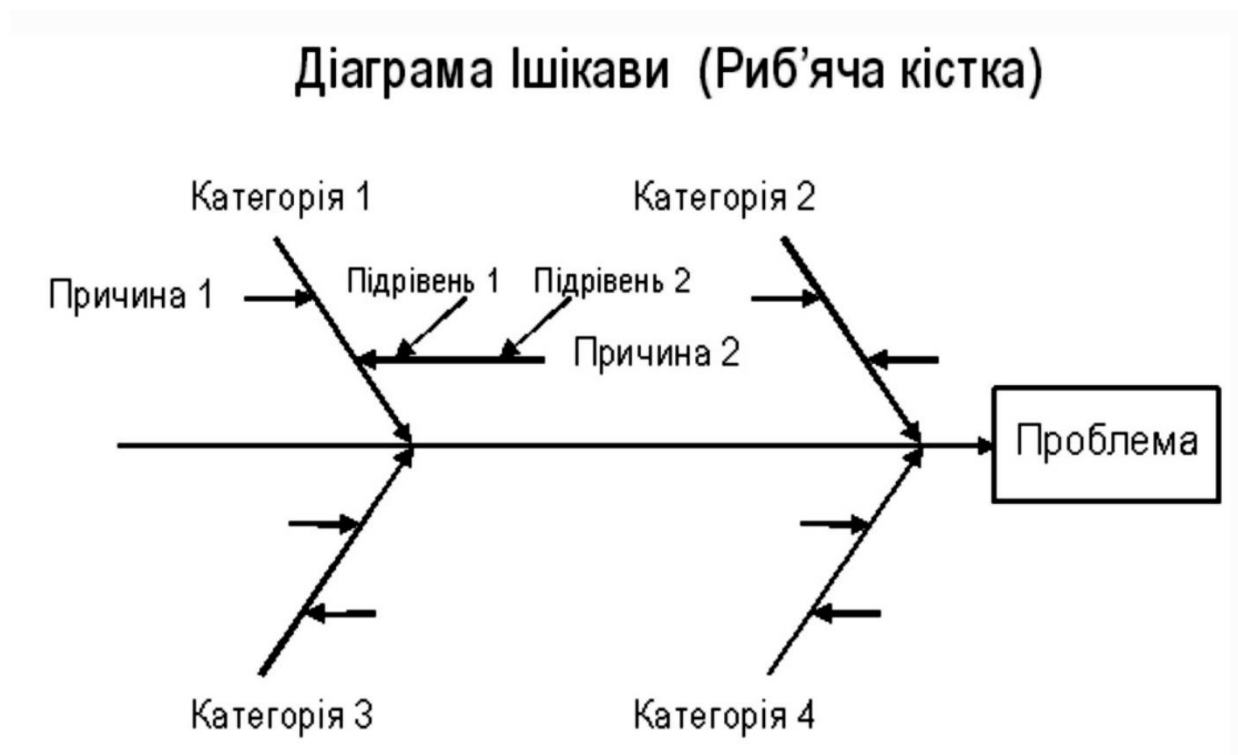


Рис. 1.10. Діаграма Ішикави

Джерело: [41]

Наступним кроком в розрахунку інтегрального показника рівня реалізації економічного потенціалу підприємства є нормування показників. На першому етапі нормування проводиться розрахунок основних техніко-економічних показників та показників фінансової стійкості підприємства. Наступним кроком є визначення інтегральних показників реалізації складових економічного потенціалу суб'єкта виробничо-господарської діяльності. На цьому етапі проводиться нормування

показників, згідно яких виділяють так звані позитивні та негативні показники (стимулятори та дестимулятори). Формули, за якими знаходяться нормативні значення стимуляторів та дестимуляторів відповідно мають наступний вигляд:

$$Y_{ij} = (X_{ij} - \min X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}) \quad (1.3),$$

$$Y_{ij} = (\max X_{ij} - X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}) \quad (1.4),$$

де y_{ij} – нормований i -й показник в j -й сукупності;

x_{ij} – значення i -го показника в j -й сукупності;

$x_{i\min}$ – мінімальне значення i -го показника;

$x_{i\max}$ – максимальне значення i -го показника.

Окрім цього, другий етап включає в себе розрахунок інтегральних показників використання складових економічного потенціалу підприємства, який проводиться за формулою:

$$I_j = \sum y_{ij} / n \quad (1.5),$$

де y_{ij} – нормований i -й показник в j -й сукупності;

n – кількість показників певної групи.

Далі відбувається розрахунок інтегрального показника рівня реалізації економічного потенціалу підприємства за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n I_j * r_i \quad (1.6),$$

де I_j – інтегральний показник j -ї складової економічного потенціалу;

r_j – вага j -ї групи показників.

Заключним етапом проводиться якісна оцінка інтегрального показника рівня реалізації економічного потенціалу. Графічне зображення алгоритму розрахунку ми надали на рис. 1.11.

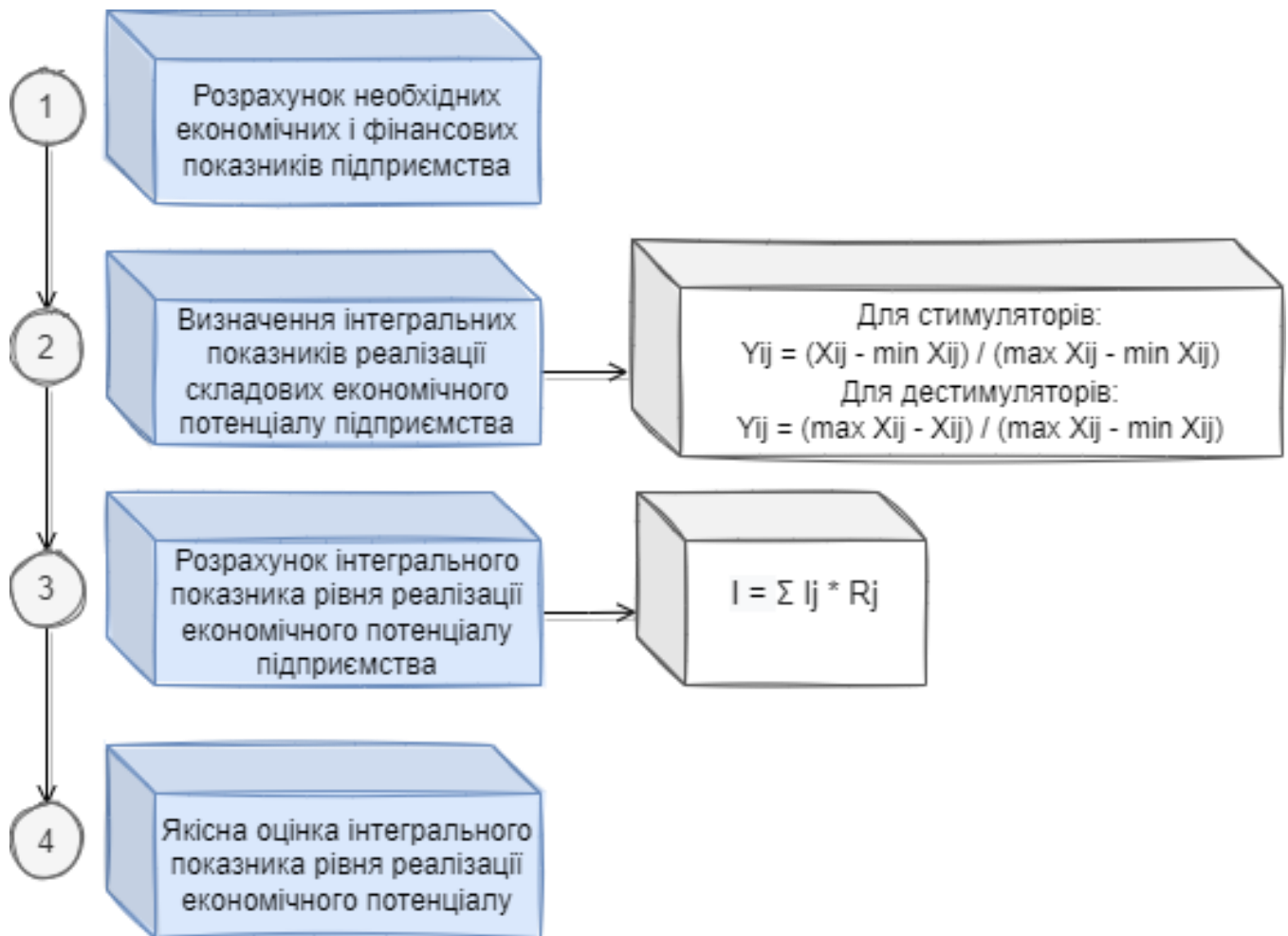


Рис. 1.11. Алгоритм розрахунку інтегрального показника рівня реалізації фінансово-економічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Після отримання нормованих показників проводяться визначення вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегрального показника рівня використання економічного потенціалу та його якісна оцінка.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика стану ТДВ «Яготинський маслозавод» та його позиції на ринку молока та молокопродукції

Офіційна історія підприємства «Яготинський маслозавод» триває вже понад 65 років, адже вперше цей завод був зареєстрований влітку 1956 року. Первинною спеціалізацією заводу на той час стала переробка молока та вершків, але вже на той час продукція молокозаводу була визнана «Знаком якості» та поставлялася для партійної номенклатури завдяки спеціальним дистриб'юторам.

Через 45 років після свого створення підприємство приєдналось до групи компаній «Молочний альянс». Оскільки АТ «Молочний Альянс» має централізовану структуру управління фінансами, проведенням закупівель, логістичними стратегіями – це спричинило значну реконструкцію «Яготинського маслозаводу» як такого та його повне технічне переоснащення. Вже у складі Молочного Альянсу на базі підприємства відбулося відкриття заводу з виробництва сухого молока, маслоробний цех та сирний цех. Всі структури були оснащені новітніми високопродуктивними виробничими потужностями та унікальним обладнанням, що надавало можливість виробляти та продавати нові види продукції на основі цільного молока.

На сьогоднішній день під торговою маркою «Яготинське» завод виробляє 36 видів продукції, зокрема: молоко з різним вмістом жиру, масло, вершки, сметану, кефір, ряжанку, айран, кисломолочний сир, декілька видів м'яких сирів, а також закваски, какао молоко тощо. Лінійка молочної продукції також розширюється завдяки позиціям, виробленим з безлактозного молока та великій кількості смаків йогуртів.

Середня кількість персоналу, що працює на підприємстві станом на 2021 рік складала понад 900 осіб. Кількість персоналу обумовлюється не лише великими обсягами виробництва, а й тим, що в складі підприємства є також транспортний цех та відділ заготівель. Таким чином, потужний транспортний цех володіє власним

автопарком, який обслуговується водіями, а відділ заготівель забезпечує безперебійне постачання сировини завдяки роботі у 7 регіонах (сировинна зона підприємства наразі складає 7 областей: Київська, Хмельницька, Вінницька, Полтавська, Черкаська, Чернігівська та Житомирська). На цю кількість персоналу у 2021 році було виділено фонд заробітної плати у розмірі 168573 тис. грн.

Організаційно-правова форма підприємства станом на 2022 рік – це товариство з додатковою відповідальністю, але така форма була не завжди, адже у 2017 році загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» (від 12.04.2017) було прийнято рішення про припинення діяльності Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод», перетворивши його на Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» [20]. Метою зміни організаційно-правової форми підприємства було зменшення витрат. За формою власності ТДВ «Яготинський маслозавод» є приватним підприємством, статутний капітал якого складає 3796716 тис. грн. Статутний капітал поділений на 361592 простих іменних акцій, номінальна вартість яких складає 10,5 грн кожна. Держава не є власником акцій компанії (відсоток частки в статутному капіталі, що належить державі, становить 0% [3], [4]). 99,3614% акцій належать Приватному акціонерному товариству «Молочний альянс». Інші юридичні особи – власники простих іменних акцій – 0,0075%. Фізичні особи – власники простих іменних акцій – 0,6311% [21].

В таблиці 2.1 визначені основні види діяльності підприємства з зазначенням коду з класифікатору видів економічної діяльності.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид діяльності	Код КВЕД
Переробка молока, виробництво масла та сиру	10.51
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюном	47.11
Роздрібна торгівля паливом	47.30
Вантажний автомобільний транспорт	49.41

Джерело: [22]

Структура управління підприємством визначається його Статутом та складається з загальних зборів учасників, наглядової ради та дирекції товариства (рис. 2.1).

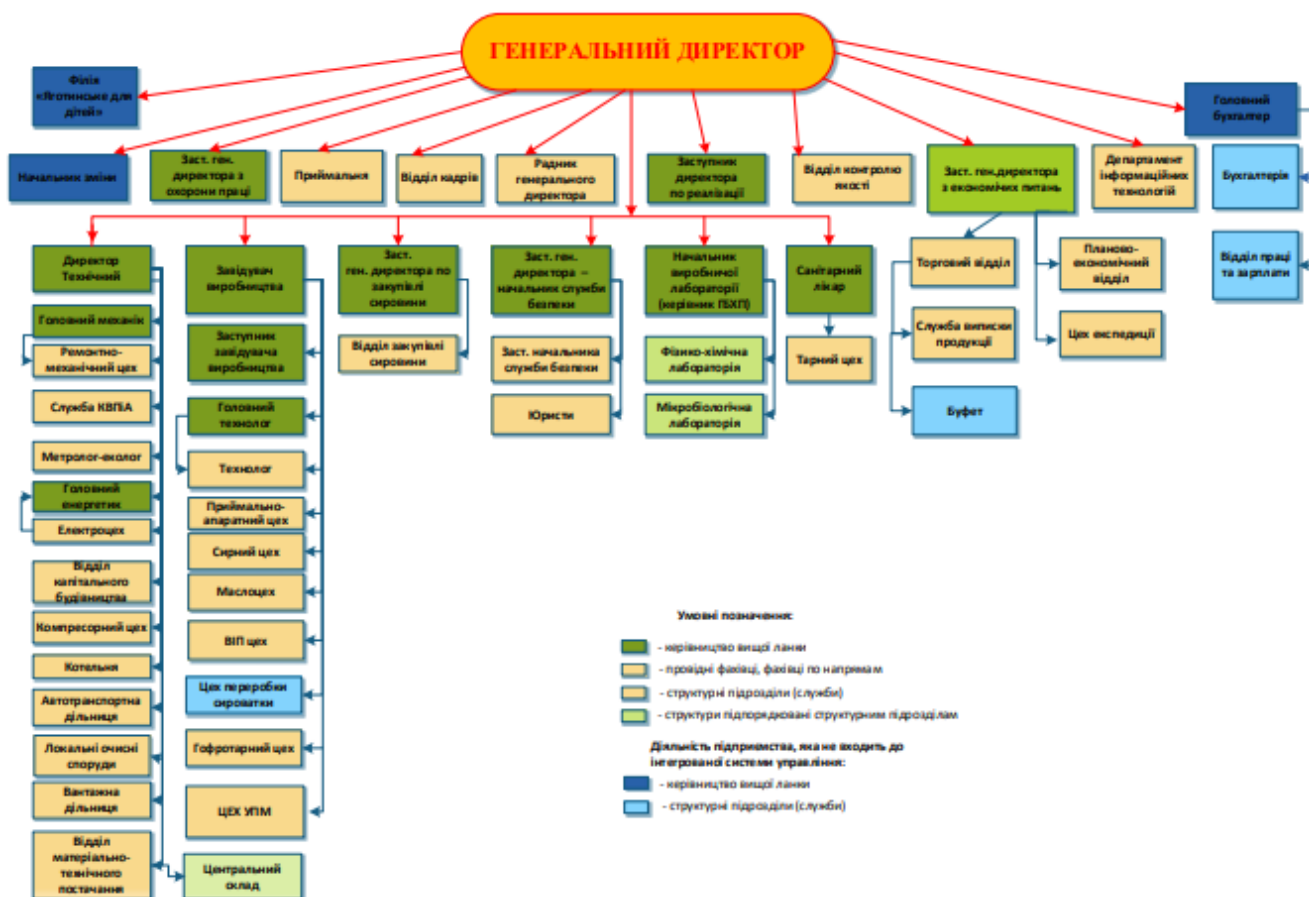


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: [21]

В цій структурі центральним органом управління є загальні збори учасників, в той час як наглядова рада здійснює контроль та управління в період між загальними зборами учасників та в рамках своїх компетенцій. Наглядова рада регулює діяльність виконавчого органу, який представлений керівництвом компанії та здійснює управління поточною діяльністю підприємства. Також на підприємстві присутня ревізійна комісія, метою якої є контроль за фінансово-економічною дирекцією. Станом на 2021 рік генеральним директором ТДВ «Яготинський маслозавод» є Косяченко О. О.

Оскільки ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу АТ «Молочний альянс», в своїй діяльності воно дотримується таких основних пріоритетів:

- турбота про здоров'я своїх споживачів, а значить, і прагнення до піклування про здоров'я всієї нації;
- виробництво лише натуральної та високоякісної продукції;
- постійне оновлення технологічних процесів та використання сучасного обладнання;
- активна громадянська позиція в питаннях екології та охорони навколишнього середовища;
- високий рівень соціальної відповідальності (спонсорство соціальних, оздоровчих, гуманітарних та творчих проектів; допомога дитячим будинкам та спортивним клубам).

Місією ТДВ «Яготинський маслозавод» є перманентний пошук інноваційних рішень з метою вдосконалення процесів виробництва, забезпечення споживачів продукцією найвищої якості та активна участь у вирішенні проблем в екологічній та соціальній сфері.

В складі ТДВ «Яготинський маслозавод» є філія з виробництва дитячої молочної продукції під назвою «Яготинське для дітей», яка розпочала своє існування у жовтні 2012 року. Приблизна виробнича потужність заводу складає 40 т переробленого молока на день [22].

ТДВ «Яготинський маслозавод» і його філія «Яготинське для дітей» мають основну відмінну рису їхньої продукції – це висока якість сировини, унікальні текстури, а також оригінальні комбінації смаків, які вже багато років смакують споживачам. Сировинною базою підприємств є великі молочотоварні господарства України, розташовані в Київській, Полтавській, Черкаській, Кіровоградській, Харківській, Чернігівській областях, які постачають на підприємства 100% молока екстра гатунку, при цьому найбільшу частку сировини постачає Полтавська область – 46% від усієї кількості сировини.

Завдяки проведенню реконструкції технологічних ліній на підприємстві у цеху з виробництва ферментованого молока з введенням в експлуатацію 17 резервуарів загальним обсягом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, заправні машини та бродильні резервуари, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10000 і 5000 літрів на годину, стало можливим виробництво нових асортиментних позицій ТМ «Яготинське» (молочний сир «Домашній», сир, молоко та ряжанка з печі, геролакт та какао молоко).

Контроль якості готової продукції відбувається у лабораторії якості підприємства. Система управління якістю і безпечністю харчових продуктів сертифікована на відповідність вимогам стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 [21].

Молочна продукція реалізовується в усіх регіонах України. Підприємство співпрацює з найбільшими торговими мережами України такими, як АТБ-маркет, Ашан, Метро, Новус, Сільпо та ін. З 2016 року підприємство відправляє продукцію на експорт в такі країни, як Азербайджан, Молдова, Грузія, Канада, Нідерланди, Сінгапур.

З часу заснування підприємства продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» отримала високу оцінку на національному рівні; вони мають багато нагород та дипломів, а з 2015 року вони щорічно отримують сертифікат Халяль [20].

Нормативно-правове регулювання діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється за допомогою 57 регуляторних актів, серед яких є 23 акти центральних органів виконавчої влади України, 18 актів Кабінету міністрів України та 14 законів України [23].

Серед найсвіжіших регуляторних документів можна виділити наступні:

- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України про затвердження форм первинного обліку та інструкцій щодо їх заповнення від 01.12.2015;
- Постанова Кабінету міністрів України про затвердження порядку видачі експлуатаційного дозволу, форми експлуатаційного дозволу та визнання

такими, що втратили чинність деяких постанов Кабінету міністрів України від 11.11.2015;

- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України про затвердження Правил заповнення, зберігання, списання ветеринарних документів та вимог до їх обліку від 01.08.2014;
- Постанова Кабінету міністрів України про затвердження Порядку видачі ветеринарних документів від 21.11.2013;
- Наказ Міністерства охорони здоров'я України про затвердження Державних санітарних норм та правил «Медичні вимоги до якості та безпечності харчових продуктів та продовольчої сировини» від 29.12.2012;
- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України про затвердження Положення про комісію та форми довідки про надходження екологічно чистого молока для виготовлення дитячого харчування на молочній основі від 20.11.2012;
- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр тварин від 25.09.2012;
- Постанова Кабінету міністрів України про затвердження мінімально допустимого рівня цін на молоко від 22.08.2012;
- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України про Узгоджувальну комісію на ринку молока від 06.07.2012;
- Постанова Кабінету міністрів України про затвердження Правил транспортування тварин від 16.11.2011.

Проте, фактично на сьогодні на ринку молока діє 16 неактуальних і 5 незаконних актів, що складають відповідно 28% і 9% від загальної кількості нормативно правових документів. З метою усунення існуючих недоліків та удосконалення регуляторного поля ринку необхідно привести такі акти у відповідність до норм діючого законодавства.

Нещодавно, Міністерством аграрної політики та продовольства було проведено Круглий стіл під назвою «Регулювання ринку молока» у Києві, організатором якого виступив BRDO за підтримки EU4Business\FORBIZ в рамках Публічного діалогу #PROДіалог. Експерти BRDO провели аналіз нормативно-правових документів, що регулюють молочну галузь, в результаті якого виявили, що з 57 регуляторних актів 16 є неактуальними, а ще 5 мають ознаки незаконних. До того ж, більшість процедур регулювання ринку мають корупційні ризики через невизначеність і низьку прозорість процедур [24].

Стан молочної галузі в Україні, в якій здійснює свою діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» можна описати як катастрофічний, адже аналізуючи деякі показники спостерігається значне їх спадання з кожним роком. Наприклад, виробництво молока у 1990 році складало 24,5 млн тон, а вже в 2020 році – всього 9,8 млн тон [25]. Перш за все, головною причиною зниження обсягів виробництва молочних продуктів є дефіцит якісної молочної сировини, виробництвом якої в Україні здебільшого займаються особисті сільські господарства та ферми.

В цілому, за січень-квітень 2021 рік Україною було вироблено 2519300 тон молока, більшу частину з яких (1617400 тон) було вироблено господарствами населення України, і всього лише 901900 тон – сільськогосподарськими підприємствами, що свідчить про катастрофічне скорочення частки сільськогосподарських підприємств на території України.

Найбільшими переробниками молока в Україні (рис. 2.2) за даними 2020 року є [10]:

Danone, який займає 13,15% ринку і випускає продукцію під брендами «Простоквашино», «Актуаль», «Активіа», «Растішка», «Actimel», «Живинка», «Маша та ведмідь», «Тьома», «Даніссімо». В компанію входять 8 регіональних представництв і молокопереробні підприємства «Данон-Дніпро» (м. Херсон), де виробляється понад 80 % продукції Danone, «Кремез» (м. Кременчук);

ПАТ «Молочний альянс», який займає 11,19% ринку і випускає продукцію під брендами «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія», «Златокрай», «Хопси». В нього входить 11 підприємств, серед яких Пирятинський, Баштанський,

Городенківський, Згурівський та Новоархангельський сирзаводи, Яготинський маслозавод, Золотоніський маслоробний комбінат, Тростянецький молочний завод, Еталонмолпродукт і ТД «Еталон»;

Лакталіс, який займає 9,95% ринку і випускає продукцію під брендами «Lactel», «President», «Лактонія», «Дольче», «Фанні». Компанія співпрацює з 63 фермами та 40 приймальними пунктами, проводить збір молока в 10 областях України. Має заводи у м. Миколаїв та м. Павлоград;

ТОВ «Люстдорф», який займає 9,8% ринку та випускає продукцію під брендами «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Люстдорф» та «Готоша»;

Компанія «Вімм-Білл-Данн» займає 8,84% ринку та випускає продукцію під брендами «Слов'яночка», «Чудо», «Imunele», «Ромол», дитяче харчування під брендом «Агуша»;

Група компаній «Терра Фуд» займає 4,71% ринку і випускає молочну продукцію під брендами «Біла лінія», «Тульчинка», «Ферма», «Premiale», «Вапнярка», «Золотий резерв», «Сорочинське», «Лауреат», «Щедра долина», «Любий край». До неї входять 11 молокопереробних заводів, серед яких Тульчинський, Крижопільський, Вапнярський, Рожищенський, Новоодеський, Корнінський сирзаводи, Решетилівський маслозавод та центри прийому молока в Україні.

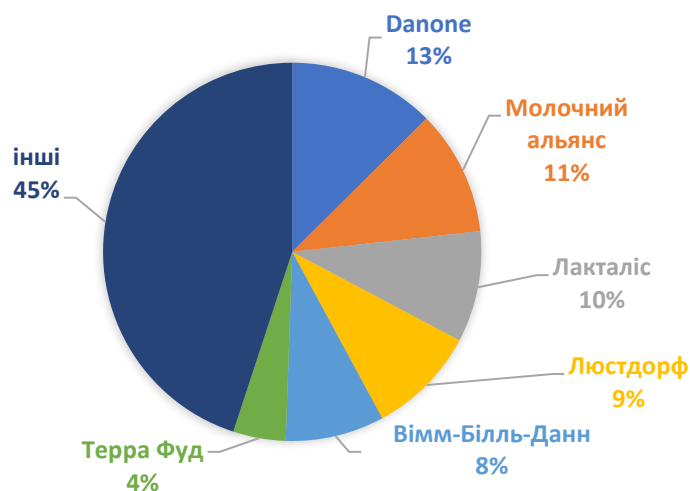


Рис. 2.2. Структура часток основних конкурентів в молочній галузі

Джерело: розроблено автором

Отже, основними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» є Danone (ТМ Простоквашино, ТМ Актуаль, ТМ Активія, ТМ Растішка, ТМ Живинка), Лакталіс

(ТМ Дольче, ТМ Фанні, ТМ Lactel, ТМ President), Люстдорф (ТМ На здоров'я, ТМ Селянське, ТМ Бурьонка), Вімм-Біль-Данн (ТМ Слов'яночка, ТМ Чудо, ТМ Агуша) та Терра Фуд (ТМ Біла лінія, ТМ Тульчинка, ТМ Ферма, ТМ Золотий резерв тощо). Проте, конкуренція підприємства не обмежується вище переліченими виробниками, адже згідно з даними Державної служби статистики України, на початок 2020 року кількість молокопереробних підприємств становила 412 одиниць, при чому, найбільше підприємств молочної галузі розташовані у Київській області та м. Київ – 74 одиниць (або 18%), на Харківську область припадає 34 підприємства (8,3%), приблизно по 6% Вінницька, Дніпропетровська, Полтавська та Житомирська області. Найменша кількість молокопереробних підприємств (до 5 одиниць) зосереджена у Закарпатській, Луганській, Чернівецькій та Волинській областях. Варто зазначити, що на 2022 рік дані можуть значно різнитися, через повномасштабну війну в Україні, адже багато підприємств було або зруйновано або зачинено або релоковано.

Для того, щоб порівняти розглянуті нами компанії-конкуренти в молочної галузі та оцінити їхні конкурентні переваги, для початку, ми виділили ключові фактори успіху для еталонної умовної групи, до якої входять 6 компаній-конкурентів, за якими і буде проведена оцінка (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Визначення конкурентоспроможності основних підприємств в молочної галузі

Фактор	Бали						Молочний альянс	
	Danone	Лакта-ліс	Люст-дорф	Вімм-Біль-Данн	Терра-фуд	С _i		
						С _i	С _i -max С _{kij}	
1. Прибутковість	9	8	8	7	7	9	0	
2. Репутація	9	7	8	7	8	9	0	
3. Маркетинг	9	7	7	8	7	8	-1	
4. Продукція	8	8	7	8	9	9	1	
5. Фін. ресурси	9	8	8	7	8	8	-1	
6. Виробничі потужності	7	8	8	8	8	9	2	
7. Дослідження і інновації	9	7	7	8	7	7	-2	
8. Організаційні процеси	8	9	8	9	9	9	1	
9. Робоча сила	8	7	8	8	8	8	0	
10. Соц. відповідальність	9	9	9	9	9	9	0	
Конкурентна сила ($\sum C_{ij}$)	85	78	78	79	80	85	0	

Джерело: розраховано автором

В таблиці було визначено експертні оцінки для кожного підприємства по кожному фактору, а також пораховано сумарну конкурентну силу кожної з аналізованих компаній та порівняно з конкурентною силою компанії Молочний Альянс. Отримані результати визначили, що Молочний Альянс знаходиться на одному рівні з Danone. Визначення «абсолютної» конкурентної сили Молочного Альянсу було проведене шляхом порівняння його показників з показниками п'яти інших компаній-конкурентів, а результати аналізу визначались за формулою:

$$C_{ij} = \sum (C_i - \max C_{kij}), j = 1, 2, \dots, m, \quad (2.1)$$

де C_{ij} – абсолютна конкурентна сила компанії;

C_i – конкурентна сила досліджуваної компанії;

C_{kij} – конкурентні сили компаній-суперників;

$\max C_{kij}$ – максимальне значення конкурентних сил компаній за показником.

Лідерами бенчмарк групи за розрахунками в таблиці 2.2. стали компанія Danone та компанія Молочний Альянс, які отримали 85 балів. Абсолютна конкурентна сила дозволяє визначити позицію підприємства по відношенню до умовної «ідеальної компанії». Таким чином, абсолютна конкурентна сила Молочного Альянсу оцінюються в 85 балів. Щоб зрозуміти, мало це чи багато, необхідно визначити абсолютну силу всіх інших розглянутих конкурентів. Подібні розрахунки проведено для всіх підприємств еталонної групи та для умовної «ідеальної компанії» (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

**Визначення абсолютної конкурентоспроможності $C_{абс.ij}$ для умовно
«ідеальної компанії»**

Фактор	Оцінка, балів (від 0 до 10)										
	Ідеал. комп.	Danone	Лакталіс		Люстдорф		Вімм-Білл-Данн		Терра-фуд		Молочний альянс
	$\max C_{kij}$	C_i	C_i	$C_i - \max C_{kij}$	C_i	$C_i - \max C_{kij}$	C_i	$C_i - \max C_{kij}$	C_i	$C_i - \max C_{kij}$	C_i
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Прибутковість	9	9	8	-1	8	-1	7	-2	7	-2	9

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. Репутація	9	9	7	-2	8	-1	7	-2	8	-1	9
3. Маркетинг	9	9	7	-2	7	-2	8	-1	7	-2	8
4. Продукція	9	8	8	-1	7	-2	8	-1	9	0	9
5. Фін. ресурси	9	9	8	-1	8	-1	7	-2	8	-1	8
6. Виробничі потужності	9	7	8	-1	8	-1	8	-1	8	-1	9
7. Дослідження і інновації	9	9	7	-2	7	-2	8	-1	7	-2	7
8. Організаційні процеси	9	8	9	0	8	-1	9	0	9	0	9
9. Робоча сила	9	8	7	-2	8	-1	8	-1	8	-1	8
10. Соціальна відповідальність	9	9	9	0	9	0	9	0	9	-2	9
Абсолютна конкурентна сила $\sum C_{абс.ij}$	90	(-5)	78	(-12)	78	(-12)	79	(-11)	80	(-10)	(-5)

Джерело: розраховано автором

Індикатор абсолютної конкурентоспроможності в даній таблиці не набув позитивного значення для жодної з конкуруючих компаній, що свідчить про те, що всі суб'єкти господарювання, які були відібрані для порівняння, мають певні недоліки у своїй діяльності, що є нормальною ситуацією для будь-якого бізнесу.

Лідером за конкурентоспроможністю є Danone та Молочний Альянс (85 балів), але варто зазначити, що вони також мають від'ємне значення абсолютної конкурентоспроможності (-5 балів) відносно до так званої «ідеальної компанії».

Тобто, дане дослідження дало нам змогу побачити, що два флагмани молочної галузі – компанія Danone та компанія Молочний Альянс мають лідируючі конкурентні позиції, які підкріплюються відповідними конкурентними перевагами. Наприклад, основними конкурентними перевагами компанії Danone є розробка спеціалізованого харчування, яка проводиться провідними нутріціологами та хіміками з метою створити харчування, зокрема і для дітей, яке буде корисним та безпечним для їхнього здоров'я; велика увага приділяється екологічності виробництва та самої продукції, що підкріплюється слоганом на головній сторінці сайту компанії: «Кожного разу, коли ми обираємо, що їсти чи пити, ми обираємо і світ, в якому хочемо жити»; в торгових мережах за якістю зберігання продукції компанії стежить велика команда торгових представників, а для того, щоб контроль

якості відбувався чесно і прозоро навіть на кінцевому рівні збуту розроблено цілу систему моніторингу умов зберігання продукції.

В свою чергу, конкурентними перевагами компанії Молочний Альянс є широкий асортимент продукції, який забезпечується наявністю великої кількості різнопрофільних заводів, що входять в склад компанії; виробництво продукції виключно з вітчизняного молока та фруктів; гуманітарна допомога постраждалим від війни в Україні; перманентне оновлення технологічних процесів; будівництво власних нових очисних споруд на Баштанському сирзаводі та Золотоніському маслоробному комбінаті, реконструкція існуючих споруд для Пирятинського сирзаводу, а також впровадження нано-фільтраційних установок, які виключають потрапляння сироватки в заводські стоки; широкий профіль соціальної відповідальності (участь у благодійних фондах, власні благодійні програми, допомога різним категоріям населення).

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

В результаті господарської діяльності підприємств формуються відносини між самим підприємством та іншими ланками фінансової системи. Походженням цих відносин є результат від надходження доходу та здійснення різноманітних платежів, закупівель, інвестицій тощо. Непрофесійне управління підприємства фінансами можуть призвести до стану неплатоспроможності. Саме з цієї причини основою фінансової діяльності будь-якого підприємства є бухгалтерський облік, який допомагає координувати всі види комерційної діяльності підприємства в єдину площину та ефективно ними управляти.

Завдяки опрацюванню певних видів фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» за останні 3 роки, ми змогли визначити реальну картину розвитку підприємства та розрахувати основні показники його виробничо-господарської діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3495741	3166323	3103661	-329418	-62662	-9,42	-1,98
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	948	918	847	-30	-71	-3,16	-7,73
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	147942	163 734	168573	15792	4839	10,67	2,96
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3687,49	3449,15	3664,30	-238,33	215,14	-6,46	6,24
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	13004,7	14863,2	16585,3	1858,54	1722,01	14,29	11,59
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою), тис. грн.	294363	374736	433490	80373	58754,5	27,30	15,68
Фондовіддача, грн./грн.	11,88	8,45	7,16	-3,43	-1,29	-28,85	-15,26
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,93	1,60	1,43	-0,34	-0,17	-17,45	-10,37
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1287529	1453256	1562012	165727	108756	12,87	7,48
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	491532	560567	561092	69034,5	526	14,04	0,09
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2566752	2657868	2784504	91116,0	126636	3,55	4,76
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	91,00	92,55	98,99	1,5	6	1,69	6,96
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	928989	508455	319157	-420534	-189298	-45,27	-37,23
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	184741	129547	-63319	-55194	-192866	-29,88	-148,88
Рентабельність діяльності, %	5,28	4,09	-2,04	-1,2	-6	x	x
Рентабельність продукції, %	9,89	8,05	1,02	-1,8	-7	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	37,58	23,11	-11,28	-14,5	-34	x	x
Рентабельність активів, %	14,35	8,91	-4,05	-5,4	-13	x	x

Джерело: розраховано автором на основі додатків А1, А2 Б1, Б2, В1, В2

Станом на кінець періоду дослідження, тобто, на грудень 2021 року, виручка ТДВ «Яготинський маслозавод» становила 3103661 тис. грн, що на 2% менше за попередній рік (рис. 2.3). Таке зменшення вказує на те, що у підприємства наявні певні проблеми, які можуть бути пов'язані будь з чим. Це може бути низька здатність до функціонування в складних економічних умовах або недостатнє використання власних конкурентних переваг при веденні бізнесу. Зменшення виручки логічно означає зменшення можливостей до подальшого фінансування різноманітних проектів та скорочення фінансових ресурсів для покриття зобов'язань та витрат.

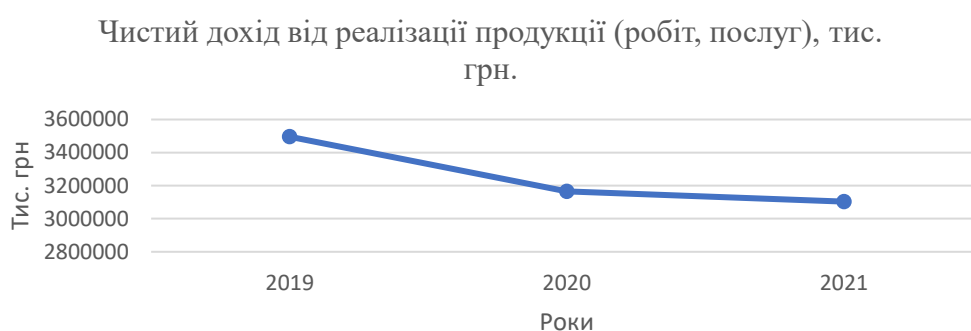


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Разом з тим, на підприємстві спостерігається різке зменшення кількості персоналу: від 948 чоловік у 2019 році до 847 у 2021 (в цілому зменшення на 10%). При цьому, варто зауважити, що продуктивність праці збільшилася у 2021 році порівняно з 2020, але все одно залишилася нижче за показник 2019 року (рис. 2.4).

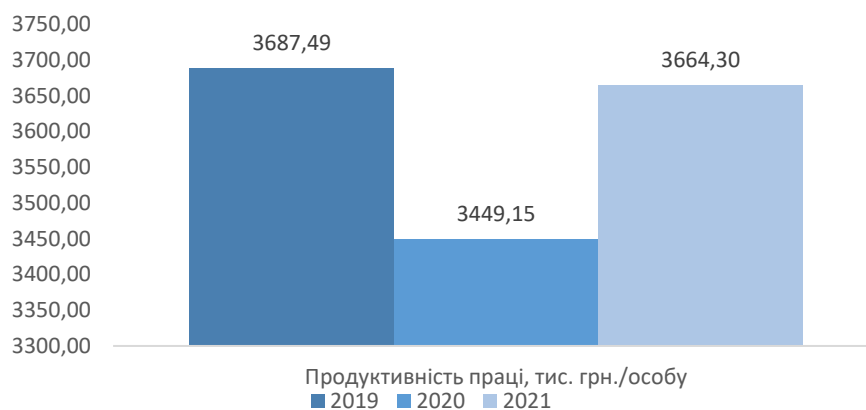


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Порахувавши витрати на 1 грн. реалізованої продукції (рис. 2.5), ми виявили різке їх зростання, яке вказує на надзвичайно низьку рентабельність продукції, адже у 2021 році витрати на 1 грн склали аж 99 коп., що на нашу думку є катастрофічним показником.

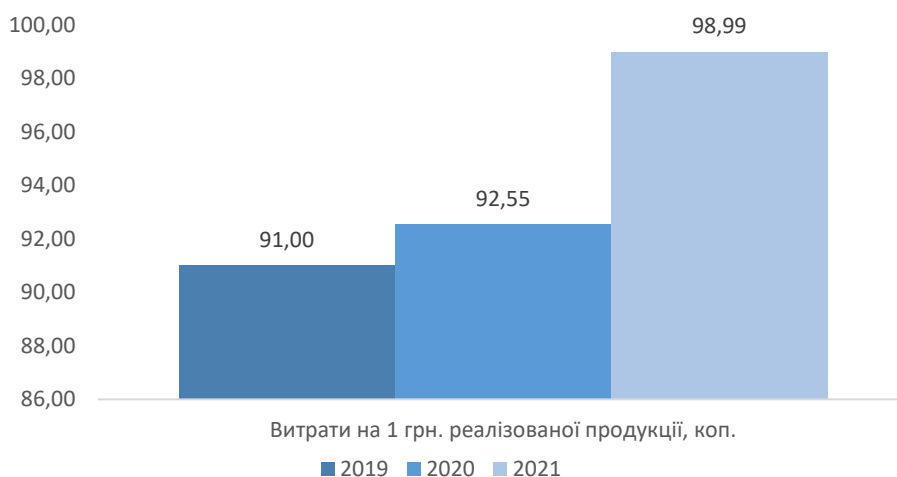


Рис. 2.5. Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Також, варто зазначити, що підприємство закінчило 2021 рік зі збитком у розмірі 63319 тис. грн (рис. 2.6). Це може бути пов'язане зокрема зі зменшенням розміру виручки від реалізації, а також з дуже високими витратами на одиницю реалізованої продукції, які просто не дають можливостей підприємству отримувати прибуток.



Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку (збитку) за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно із ілюстрацій та таблиці аналізу, за останні роки підприємство набуло певних проблем, які не дають змоги йому отримувати прибуток та належним чином розвивати своє виробництво та свою діяльність загалом.

Наступним нашим кроком став аналіз фінансового стану підприємства, який ми провели завдяки обрахуванню певного набору показників, які включали в себе, зокрема, показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства. Отримані дані ми узагальнили у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	1,4	1,6	1,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	1,2	1,4	1,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,1	0,03	0,01
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	251999	346778	272276
Показники платоспроможності підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,37	0,39	0,38
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	1,68	1,57	1,61
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,10	0,13	0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0,19	0,24	0,12
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	4,10	3,31	3,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	4,58	3,82	3,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	11,07	7,63	7,00
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	32,98	47,83	52,14
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	79,69	95,54	112,50
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	31,39	29,61	18,67
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	12,10	10,56	6,98
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	7,69	5,99	5,24
Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	15,17	9,55	-4,09
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	0,35	0,22	-0,12
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	5,28	4,09	-2,04
Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 збільшення	9,89	8,05	1,02

Джерело: розраховано автором на основі додатків А1, А2 Б1, Б2, В1, В2

Провівши розрахунки ми отримали наступні результати. Коефіцієнт покриття протягом останніх трьох років знаходився в межах норми, що означає, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, сформованим завдяки власним джерелам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом останніх трьох років перевищував нормативне значення майже в 2 рази, що вказує на високі платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у підприємства знаходився вище норми, але з мінімальним відривом від тієї самої норми, і що важливо, поступово зменшувався із року в рік, що показало, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайним чином.

Чистий оборотний капітал у 2020 році різко збільшився, проте вже наступного року впав майже до показника 2019 року (рис. 2.7).

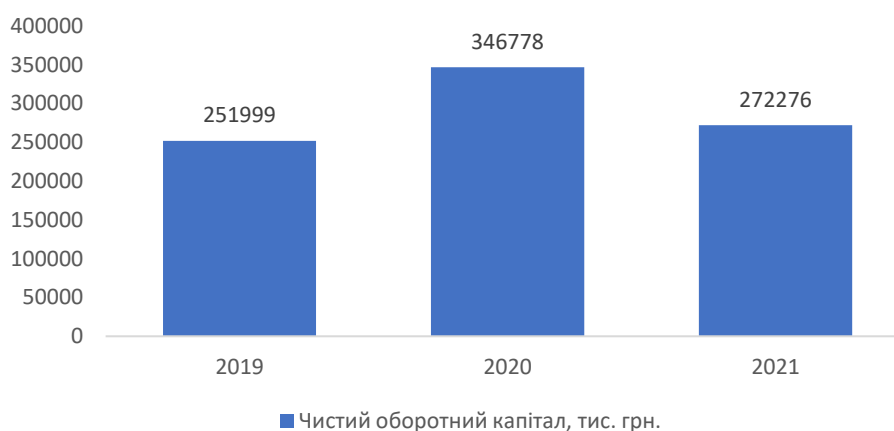


Рис. 2.7. Динаміка зміни чистого оборотного капіталу за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних про підприємство

Наступною групою показників стали показники ділової активності. Варто приділити увагу деяким із них. Всі ці показники мають за норму їх збільшення впродовж років, але єдиними проаналізованими нами показниками, які зазнали збільшення впродовж останніх трьох років стали строк погашення дебіторської

заборгованості та строк погашення кредиторської заборгованості. Всі інші показники, такі як коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності матеріальних запасів з роками зазнали зниження.

Також ми приділили увагу аналізу показників рентабельності та виявили, що підприємство має проблеми з рентабельністю. Так, наприклад, рентабельність власного капіталу з 2019 року до 2021 року знизилась більш ніж на 50%, рентабельність активів – на 20%, рентабельність продукції на 9%. Це свідчить про необхідність переглянути свою діяльність та певні бізнес-процеси, які привели до великих витрат та стрімкого зниження рентабельності.

Отже, проведений аналіз техніко-економічних показників та показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» дав можливість виявити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Посилення позицій підприємства може бути забезпечене припливом фінансових ресурсів, джерелом яких може стати впровадження фінансово-економічних інструментів сталого розвитку в діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод». Такі дії дозволять забезпечити подальший сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі, досягти поставлених цілей та підвищити лояльність споживачів.

Отже, в результаті проведеного фінансово-економічного аналізу, можемо зробити висновки, що підприємство має пропрацювати проблемні моменти, виявити причини зниження показників фінансового стану та прийняти необхідні рішення для їх покращення. Стрімке зниження фінансового результату з роками свідчить про те, що управлінцям підприємства варто активізувати творчий та раціоналістичний потенціал та відновити попередній рівень прибутковості.

З метою контролю якості та обсягів кредиторської та дебіторської заборгованостей та побудовою тісних взаємовідносин з постачальниками та споживачами підприємству необхідно впровадити системну політику управління заборгованостями, яка буде враховувати інтереси всіх сторін та дозволить максимізувати ефективність функціонування підприємства.

2.3. Аналіз фінансово-економічної складової потенціалу сталого розвитку підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

В результаті аналізу техніко-економічних показників підприємства та показників фінансової стійкості ми зробили висновки про те, що наразі основними проблемами в діяльності підприємства є недостатнє забезпечення фінансовими ресурсами, присутність заборгованостей та недостатня комунікативна діяльність.

Ці фактори можна визначити як слабкі сторони підприємства, і тому виникає необхідність провести комплексний аналіз середовища підприємства за допомогою описаного нами в першому розділі роботи методу SWOT.

На першому етапі ми провели визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз та оцінили їх за ступенем важливості за 5-бальною шкалою, де 1 – найменш важливі, а 5 – найбільш важливі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT підприємства

Сильні сторони	Бал	Слабкі сторони	Бал
1. Ефективна структура управління	4	1. Недостатня комунікативна діяльність	3
2. Наявність систем управління якістю	5	2. Слабке забезпечення фін. ресурсами	4
3. Новітні технології виробництва	5	3. Присутня заборгованість	4
4. Широкий асортимент продукції	4	4. Стрімке зменшення виручки за товари	5
5. Висококваліфікований персонал	3	5. Недостатньо розвинені інфоресурси	4
Разом	21	Разом	20
Можливості	Бал	Загрози	Бал
1. Збільшення кількості споживання молока	5	1. Завищені вимоги до якості продукції у споживачів	3
2. Підвищення якості та усунення конкурентів, що не дотримуються норм	4	2. Зміна податкового законодавства (підвищення податків)	4
3. Зменшення собівартості продукції за рахунок новітнього обладнання	5	3. Перебої зі світлом та підвищення тарифів на електроенергію	5
4. Залучення нових споживачів за рахунок безлактозної продукції	4	4. Зменшення кількості висококваліфікованих працівників через вимушену міграцію	4
5. Широкий спектр сучасних інформаційних технологій для роботи з постачальниками та клієнтами	4	5. Зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції	5
Разом	22	Разом	21

Джерело: розроблено автором

Для адекватності оцінки можливостей ТДВ «Яготинський маслозавод» ми використали матрицю позиціонування можливостей підприємства (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Матриця можливостей підприємства

Ймовірність використання	Вплив на підприємство		
	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Висока	Збільшення кількості споживання молока		Широкий спектр сучасних інформаційних технологій для роботи з постачальниками та клієнтами
Середня	Зменшення собівартості продукції за рахунок новітнього обладнання	Залучення нових споживачів за рахунок безлактозної продукції	
Низька		Підвищення якості та усунення конкурентів, що не дотримуються норм	

Джерело: розроблено автором

Збільшення кількості споживачів молочної продукції та зменшення собівартості товарів за рахунок впровадження новітнього обладнання є дуже важливими можливостями для підприємства та мають бути використані для зміцнення позицій в конкурентній боротьбі на ринку. Широкий спектр сучасних інформаційних технологій для роботи з постачальниками та клієнтами має відносно малий вплив на підприємство, але високу ймовірність використання, тому цю можливість теж було б добре використати.

За наявності вільних ресурсів підприємство також може використати можливість підвищення якості продукції завдяки дотриманню нових законодавчих норм та усунення конкурентів, які не дотримуватимуться цих норм. Також є можливість залучення нових споживачів за рахунок безлактозної продукції, що матиме помірний вплив на діяльність підприємства.

Аналогічну матрицю ми склали і для загроз діяльності підприємства (табл. 2.8).

Матриця загроз підприємства

Ймовірність виникнення	Вплив на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції	Перебої зі світлом та підвищення тарифів на електроенергію		
Середня			Зміна податкового законодавства (підвищення податків)	Зменшення кількості висококваліфікованих працівників через вимушену міграцію
Низька				Завищені вимоги до якості продукції у споживачів

Джерело: розроблено автором

Склавши матрицю загроз для підприємства, стало видно, що руйнування підприємства можливе лише у випадку, коли відбудеться значне зменшення обсягів сировини для виробництва молочної продукції, до того ж ймовірність виникнення цієї загрози досить висока на даний момент з огляду на проблеми зі зменшенням поголів'я великої рогатої худоби та кількістю надоїв та якості молока.

Критичний стан для підприємства з досить високою ймовірністю може наступити у зв'язку з перебоями зі світлом та підвищенням тарифів на електроенергію, пов'язаних з частковим руйнуванням енергетичної інфраструктури України, що призведе до надзвичайного підвищення цін на готову продукцію в ситуації зі зменшенням доходів населення. Завищені вимоги споживачів та вимушена міграція персоналу майже не несе великої загрози, але це питання має бути під постійним контролем задля уникнення проблем.

Оцінивши можливості та загрози підприємства, у табл. 2.9 ми виписали стратегічні заходи, які можуть прийматися з огляду на слабкі та сильні сторони підприємства та існуючі можливості і загрози.

Таблиця 2.9

Матриця стратегічних заходів підприємства

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>ТДВ «Яготинський маслозавод» має ефективну структуру управління, що в результаті дає можливість приймати вдалі управлінські рішення та оптимально розподіляти управлінський ресурс, що є джерелом конкурентних переваг при використанні можливості залучення нових споживачів та задоволення більшої частки попиту в зв'язку зі збільшенням кількості споживання молочної продукції.</p> <p>Наявні на заводі системи управління якістю сприяють можливості підвищення якості продукції та усунення конкурентів, які не дотримуються державних норм та стандартів якості і не мають змоги виробляти продукцію належної якості.</p> <p>Можливість зменшення собівартості продукції підприємства може бути забезпечена завдяки наявним новітнім технологіям виробництва та обладнанню, завдяки чому продукція буде вироблятися більш ефективно та з меншими затратами різноманітних ресурсів.</p> <p>Широкий асортимент продукції, яким підприємство може поконкурувати з іншими – є джерелом залучення нових споживачів, зокрема тих, які не вживають в їжу продукти з лактозою з певних причин. Така можливість дає компанії потенціал до зайняття новоствореної ніші безлактозної продукції та просування в ній.</p>	<p>Загроза завищених вимог та смаків у споживачів може бути нівельована завдяки дуже структурованій системі контролю якості, присутній в діяльності підприємства. Бажання споживачів до отримання дуже якісної продукції буде дотримане завдяки безумовному виконанню вимог щодо якості сировини, виробництва тощо.</p> <p>Зменшення кількості працівників з високою кваліфікацією через вимушену міграцію не матиме катастрофічного впливу на підприємство завдяки наявній ефективній управлінській структурі, яка має потенціал до існування навіть в певних кризових умовах.</p> <p>Зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції є значною загрозою для підприємства, оскільки молоко – є основою для створення молочної продукції, проте сучасні технології виробництва, які використовуються підприємством, можуть певним чином урізноманітнити асортимент продукції шляхом створення продуктів з меншим вмістом молока, додаванням інших інгредієнтів тощо.</p>
Слабкі сторони	<p>Оскільки в підприємстві спостерігається недостатня комунікативна діяльність зі своїми стейкхолдерами, в той час як існує безліч технологій та інструментів в сфері інформації то вони мають обов'язково використовувати ці інструменти задля налагодження комунікацій з споживачами та постачальниками.</p> <p>Велика проблема з забезпеченням фінансовими ресурсами може бути частково вирішена завдяки можливості зменшення собівартості готової продукції шляхом використання ефективних нових технологій та устаткування, що буде економити ресурси підприємства.</p>	<p>Слабкі сторони підприємства разом із наявними загрозами є предметом для приділення великої уваги з метою уникнення надзвичайних та кризових ситуацій в діяльності підприємства.</p> <p>Недостатня комунікативна діяльність може відобразитися на незнанні споживачів про присутність систем контролю якості при виробництві продукції, що породжуватиме сумніви при виборі продукту на полицях магазину.</p> <p>Підвищення податків у зв'язку зі змінами у податковому законодавстві разом з недостатнім забезпеченням</p>

	Недостатній ступінь використання інфо ресурсів може бути підвищений завдяки значній кількості новітніх інформаційних інструментів та технологій, що надасть можливість оптимально використовувати всі шляхи для комунікації зі споживачами, засобами масової інформації, партнерами тощо.	підприємства фінансовими ресурсами та стрімким зниженням обсягів виручки може призвести до великих заборгованостей або банкрутства. Також, постійні перебої в енергетиці та збільшення тарифів за світло створять додаткові умови для зниження прибутку, який у підприємства останнім часом і так стрімко знижується.
--	---	--

Джерело: розроблено автором

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами діяльності ми склали узагальнюючу матрицю SWOT (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнююча матриця SWOT

		Можливості (1)	Загрози (2)
		22	21
Сильні сторони (3)	21	$22*21 = 462$	$21*21 = 441$
Слабкі сторони (4)	20	$22*20 = 440$	$21*20 = 420$

Джерело: розраховано автором

В результаті проведення SWOT-аналізу, ми можемо обрати основну стратегічну мету, напрямок розвитку діяльності підприємства та в його межах зробити вибір альтернативної стратегії розвитку або їх комбінації. Найбільший добуток, що ми отримали (462) знаходиться в квадранті матриці SO, тобто «Сильні сторони – Можливості». Для наочності використаємо графічний метод SWOT (рис. 2.8).

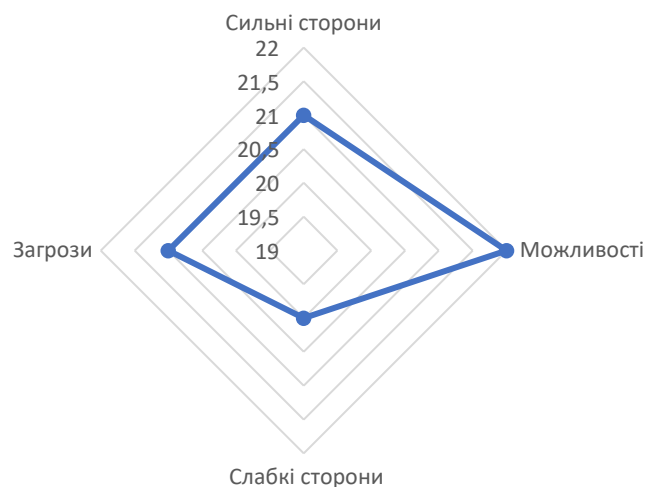


Рис. 2.8. Графічний метод SWOT-аналізу для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблено автором

Координати вектору спрямованості ми знаходили за формулами:

$$x = O - T = 20 - 21 = -1 \quad (2.2)$$

$$y = S - W = 37 - 33 = 4 \quad (2.3)$$

За даним графіком координати вектору становлять (1;1), що спрямовує його у квадрант SO і вказує на те, що можливості, які існують в зовнішньому середовищі підприємства як ніколи актуальні для підприємства та можуть бути досягнені завдяки його сильним сторонам.

Наступним методом, який допоможе дослідити нам можливість сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є PEST аналіз. Першим кроком аналізу є перелік зовнішніх факторів, що мають велику ймовірність впливу на підприємство (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Фактори зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»

Політичні фактори	Економічні фактори
Бюрократизація та рівень корупції	Рівень доходів населення
Податкова політика	Рівень інфляції та процентних ставок
Регулювання молочної галузі	Темпи зростання економіки
Ймовірність виникнення воєнних дій	Ступінь глобалізації та відкритості економіки
Соціально-економічні фактори	Технологічні фактори
Спосіб життя та звички	Витрати на дослідження, розробки
Вимоги до якості продукції	Використання інновацій у виробництві
Розмір та структура сім'ї	Доступ до новітніх технологій
Ставлення до імпортованих товарів	Роль інтернету та мобільних пристроїв

Джерело: розроблено автором

Після того, як вибрано всі фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору за шкалою від 1 до 3, де 1 – незначний вплив, 3 – критичний вплив. Також потрібно оцінити ймовірність зміни факторів у майбутньому за 5-бальною шкалою, де 1 – означає мінімальну ймовірність зміни фактору, а 5 – максимальну. Після цього розраховується оцінка впливу фактору з урахуванням ймовірності його змін (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Вплив зовнішніх факторів на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»
з урахуванням ймовірності їх змін**

Фактори	Вплив факторів	Оцінка експертів			Середня оцінка	Зважена оцінка
		№1	№2	№3		
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори (P – Political)						Σ = 0,66
Свобода інформації й незалежність ЗМІ	1	3	2	3	2,67	0,08
Податкова політика	2	1	3	2	2,00	0,11
Регулювання молочної галузі	3	3	3	1	2,33	0,20
Виникнення воєнних дій	2	5	4	5	4,67	0,27
Економічні фактори (E – Economical)						Σ = 0,88
Рівень доходів населення	3	5	3	4	4,00	0,34
Рівень розвитку фермерства	3	3	4	4	3,67	0,31
Темпи зростання економіки	2	2	3	2	2,33	0,13
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	1	4	2	3	3,00	0,09
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)						Σ = 0,91
Спосіб життя та звички	3	3	4	2	3,00	0,26
Вимоги до якості продукції	3	2	4	5	3,67	0,31
Розмір та структура сім'ї	2	2	2	2	2,00	0,11
Формування цінностей населення	2	3	5	4	4,00	0,23
Технологічні фактори (T – Technological)						Σ = 0,65
Витрати на дослідження, розробки	2	5	3	4	4,00	0,23
Використання інновацій у виробництві	3	3	2	3	2,67	0,23
Стан законодавства у сфері технологічного оснащення галузі	2	2	2	2	2,00	0,11
Роль інтернету та мобільних пристроїв	1	2	4	2	2,67	0,08
Всього	35	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Отримані результати потрібно звести до матричного вигляду, що було зроблено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Зведена таблиця PEST аналізу

Фактор	Зважена оцінка	Фактор	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні фактори (P – Political)		Економічні фактори (E – Economical)	
Ймовірність виникнення воєнних дій	0,27	Рівень доходів населення	0,34
Регулювання молочної галузі	0,20	Рівень розвитку фермерства	0,31
Податкова політика	0,11	Темпи зростання економіки	0,13
Свобода інформації й незалежність ЗМІ	0,08	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0,09

Продовж. табл. 2.13

1	2	3	4
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)		Технологічні фактори (T – Technological)	
Вимоги до якості продукції	0,31	Витрати на дослідження, розробки	0,23
Спосіб життя та звички	0,26	Використання інновацій у виробництві	0,23
Формування цінностей населення	0,23	Стан законодавства у сфері технологічного оснащення галузі	0,11
Розмір та структура сім'ї	0,11	Роль інтернету та мобільних пристроїв	0,08

Джерело: розроблено автором

Отримана зведена таблиця PEST-аналізу є лише проміжним варіантом завершального етапу. Для остаточного завершення аналізу необхідно дійти певних висновків. Для цього в табл. 2.14 ми проаналізували вплив кожного фактору на підприємство і спланували заходи, які необхідно розробити, щоб максимально знизити негативний вплив фактору і максимально використовувати позитивний вплив фактору на діяльність підприємства.

Таблиця 2.14

Завершальна зведена таблиця PEST аналізу

Фактори	Можливий вплив на галузь	Можливий вплив на підприємство	Дії щодо зменшення/посилення впливу
1	2	3	4
Політичні фактори (P – Political)			
Імовірність розвитку військових дій в країні	На анексованих частинах країни звівся до мінімуму продаж молочної продукції українського виробництва внаслідок чого скоротилась місткість ринку	Підприємство втратило частину ринків збуту, відбулося зниження рівня доходів сімей, в яких один або декілька з членів сім'ї приймають участь у воєнних діях на сході країни	Пошук нових ринків збуту, розробка бюджетної лінійки продукції, вихід на нові зовнішні ринки, активна соціальна діяльність підприємства
Регулювання молочної галузі	Зобов'язання операторів ринку дотримуватись стандартів якості та особливостей випуску молочної продукції	Змушує підприємство виготовляти більш якісну продукцію з якісної сировини, ускладнює пошук постачальників, що забезпечать виробництво якісною сировиною	Дотримання норм чинного законодавства та постійний моніторинг за його змінами, для уникнення витрат на штрафи та розчарування споживачів

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4
Податкова політика	Стимулювання державою вітчизняного виробництва молочної продукції шляхом дотацій, підтримки виробництва продукції дитячого харчування, надання пільгових кредитів	Пільгове кредитування, оподаткування, митне та тарифне регулювання має великий вплив на рівень обсягів споживання, тобто попит, що стимулює виробництво цих товарів	Використовувати всі можливості, що надає пільгова податкова політика з метою задовольнити максимальну кількість споживачів та отримати максимально можливий прибуток
Свобода інформації й незалежність ЗМІ	Можливість доносити будь-яку потрібну інформацію до покупців, конкурентів та інших споживачів цієї інформації	Загроза стати об'єктом недобросовісної конкуренції з боку конкурентів, можливість спілкуватися зі споживачами	Формування стійкого позитивного іміджу, завоювання лояльності споживачів, постійна маркетингова політика
Економічні фактори (E – Economical)			
Рівень доходів населення	Зменшуються обсяги продажу молочної продукції та дитячого молочного харчування	Низький рівень купівельної спроможності, відмова споживачів від товарів, що не потребують повсякденного вжитку	Розробка доступніших товарів, утримання цін, створення акційних пропозицій для збільшення попиту
Рівень розвитку фермерства	Різка скорочення поголів'я корів в Україні	Нестача сировини для виготовлення продукції високої якості та підвищення цін на цю сировину	Зворотна вертикальна інтеграція дасть можливість контролювати процес постачання сировини і цін на неї
Темпи зростання економіки	Низькі темпи зростання економіки відбивають бажання інвесторів вкладати кошти в розвиток вітчизняних молочних підприємств	Зниження зацікавленості у інвесторів, проблеми з розвитком бізнесу, низький рівень життя населення	Акцентуватися на виведенні власної продукції за межі національного ринку, підвищення конкурентоспроможності
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)			
Вимоги до якості продукції	Високі вимоги до якості молочної продукції як для дорослих так і для дітей, національні та міжнародні стандарти виготовлення	Обізнаність споживачів у сфері якості молочної продукції, високі вимоги до якості готової продукції (від складу продукту до пакування)	Постійне нагадування споживачам про дотримання усіх національних та міжнародних стандартів при виготовленні продукції
Спосіб життя і звички споживання	Тренд споживачів до переходу на чисто екологічні продукти	Бажання споживачів забезпечити харчування корисною і чистою продукцією змушує відповідати цим вимогам керівництво підприємства	Постійне вдосконалення існуючого асортименту, а також випуск нових видів продукції з акцентом на здоровому харчуванні

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4
Формування цінностей населення	Виникнення нових цінностей та звичок у споживанні	Можливість формування базових цінностей в суспільстві	Використовувати всі можливості способи для впливу на формування звичок і цінностей населення на свою користь (реклама, акції, політика і т.д.)
Розмір та структура сім'ї	Зростаюча народжуваність створює попит		Відповідно до збільшення попиту – збільшувати обсяги виробництва молочної продукції та дитячого молочного харчування
Технологічні фактори (Т – Technological)			
Витрати на дослідження і розробки	Розвиток галузі, вихід підприємств на міжнародні ринки, підвищення привабливості для інвесторів	Можливість підтримувати та розвивати конкурентну позицію	Збільшення витрат на нові розробки
Використання інновацій у виробництві	Визначення законодавством безпечного обладнання та технологій для виробництва молочної продукції	Обмеження у виборі технологічного оснащення у виробництві законодавством України	Покращення іміджу шляхом використання дозволеного технологічного обладнання або технологій, що відповідають державним стандартам
Стан законодавства у сфері технологічного оснащення галузі	Визначення на законодавчому рівні мінімально допустимих технологій та технологічного процесу	Можливість роботи в галузі лише тоді, коли підприємство відповідає всім вимогам	Моніторинг за змінами в законодавстві та технологічному розвитку молочної галузі
Розвиток і проникнення Інтернету, роль мобільних пристроїв	Розширення каналів реклами та надання або отримання інформації з навколишнього середовища		Діджиталізація певних процесів для збільшення їх ефективності

Джерело: розроблено автором

Як висновок, на діяльність підприємства найбільший вплив має соціально-культурна категорія факторів макросередовища: сумарна зважена оцінка = 0,91; найвпливовішими факторами з цієї категорії виявились вимоги до якості продукції

та спосіб життя споживачів. Ці фактори впливають на підприємство через підвищені вимоги до якості продукції і зниження попиту та змінах у способі життя молодій частини населення. Наступним за величиною впливу на діяльність підприємства є категорія економічних факторів (сумарна зважена оцінка = 0,88), при чому, найвпливовішим економічним фактором став рівень доходів населення та розвиток фермерства. Для подолання можливих наслідків зміни цих факторів в гіршу сторону підприємству необхідно створювати нові бюджетні види продукції, а також різні акційні пропозиції. Не завадить і активна соціальна діяльність для отримання лояльності споживачів.

Окрім аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ми вирішили розрахувати інтегральний показник рівня реалізації фінансово-економічної складової підприємства в розрізі аналізу фінансово-економічної складової потенціалу сталого розвитку підприємства.

Першим кроком стало визначення системи показників, яка буде аналізуватися. До цієї системи увійшли показники, які стосуються виробничо-технологічної, фінансової, організаційно-управлінської, інноваційно-інвестиційної, антикризової, стратегічної, трудової та маркетингової складових. За допомогою діаграми Ішикави (описаної в підрозділі 1.3) ми спробували встановити найсуттєвіші причинно-наслідкові взаємозв'язки між обраними показниками (рис. 2.9).

З рисунку видно, що найбільшим чином складові пов'язані із такими показниками: фінансова складова з коефіцієнтом оборотності активів, маневреністю власного капіталу, коефіцієнтами швидкої ліквідності та фінансової стійкості, коефіцієнтом автономії; трудова складова – з продуктивністю праці, витратами на навчання персоналу, співвідношенням темпів росту продуктивності та заробітної плати; інвестиційно-інноваційна складова – з рентабельністю активів та інвестицій, темпом приросту витрат на інноваційну діяльність; санаційна складова (антикризова) – з коефіцієнтом страхування бізнесу, коефіцієнтами ймовірності настання банкрутства за різними моделями, тощо.



Рис. 2.9. Діаграми Ішикави для оцінки рівня реалізації економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблено автором

Серед існуючих методів нормування показників оптимальним варіантом є застосування такого, що побудований на основі відхилень ($x_{ij} - a$) і стандартизації варіаційним розмахом ($x_{\max} - x_{\min}$) з урахуванням характеру впливу (прямий чи обернений) показника на результуючий, інтегральний індекс. На підставі отриманих нормованих значень вхідних даних розраховано інтегральні показники рівня реалізації складових економічного потенціалу як середнє арифметичне за визначений календарний період.

Оптимальним для визначення інтегрального показника також є застосування вагових коефіцієнтів, визначених за допомогою експертних оцінок щодо кожної складової економічного потенціалу (табл. 2. 15). Перевагою цього підходу є можливість враховувати значущість впливу кожного елемента на загальний показник, а також забезпечення найвищого рівня достовірності результатів розрахунків.

Таблиця 2.15

**Вагові коефіцієнти елементів фінансово-економічного потенціалу ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Складова потенціалу	Оцінка, балів	Ваговий коефіцієнт
Фінансова	18	0,18
Трудова	16	0,16
Виробничо-технологічна	20	0,2
Інвестиційно-інноваційна	12	0,12
Маркетингова	10	0,1
Організаційно-управлінська	8	0,08
Стратегічна	10	0,1
Антикризова	6	0,06
Разом	100	1

Джерело: розроблено автором на підставі опитування провідних фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінки експертів були отримані за допомогою наступного алгоритму дій: визначено основну мету проведення оцінювання; сформульовано процедуру процесу; визначено шкалу оцінювання (від 1 до 100 балів) з можливим одночасним використанням коефіцієнтних значень (до 1); проведено опитування експертів; оброблено отриману інформацію; виведено вагові коефіцієнти.

В таблиці 2.16 ми навели результати розрахунків інтегральних показників по кожному з елементів фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» для подальшого розрахунку загального інтегрального показника.

Таблиця 2.16

Розрахунок інтегральних показників рівня реалізації складових економічного потенціалу

Показник	min	max	Період			Нормоване значення показника		
			2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	2	3	5	6	7	8	9	10
Виробничо-технологічна складова								
Коефіцієнт вартості основних засобів	0,09	0,16	0,16	0,12	0,09	1	0,49	-0,05
Фондовіддача	7,16	11,88	11,88	8,45	7,16	1	0,27	0
Фондоозброєність	310,5	508,9	310,5	408,2	508,9	0	0,49	1
Рентабельність діяльності	-2,04	5,28	5,28	4,09	-2,04	1	0,84	0
Коефіцієнт оборотності запасів	18,67	31,39	31,39	29,61	18,67	1	0,86	0
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	4	2,95	0,96
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,8	0,59	0,19
Трудова складова								
Продуктивність праці	3449,15	3687,49	3687,49	3449,15	3664,3	1	0	0,9
Витрати на 1 працівника на підвищення кваліфікації	31,3	45,2	31,3	38,3	45,2	0	0,5	1
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та оплати праці	2,95	10,67	8,58	10,67	2,95	0,73	1	0
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	1,73	1,5	1,9
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,58	0,5	0,63
Фінансова складова								
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,02	4,1	4,1	3,31	3,02	1	0,27	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,24	0,19	0,24	0,12	1	1	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,146	0,151	0,151	0,147	0,146	1	0,2	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,1	1,4	1,2	1,4	1,1	0	1	0
Коефіцієнт автономії	0,37	0,39	0,37	0,39	0,38	0	1	0,5

Продовж. табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	3	3,47	0,5
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,58	0,69	0,1
Інвестиційно-інноваційна складова								
Рентабельність активів	-4,09	15,17	15,17	9,55	-4,09	1	0,71	0
Рентабельність інвестицій	-2,04	5,28	5,28	4,09	-2,04	1	0,84	0
Темп приросту витрат на інноваційну діяльність	0,004	0,03	0,004	0,023	0,025	0	0,90	1
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	2,00	2,45	1
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,67	0,82	0,33
Маркетингова складова								
Темп приросту обсягів виробництва	-12,75	1,39	0,16	1,39	-12,75	0,91	1	0
Доля ринку	0,112	0,12	0,112	0,118	0,12	0	0,75	1
Рентабельність продукції	1,02	9,89	9,89	8,05	1,02	1	0,79	0
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	1,91	2,54	1
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,64	0,85	0,33
Організаційно-управлінська складова								
Ефективність управлінських витрат	1,92	3,05	3,05	2,28	1,92	1	0,32	0
Співвідношення темпів зростання витрат на управління та обсягів виробництва	-21,72	50,77	50,77	-21,72	-1,26	1	0	0,28
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	2	0,32	0,28
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	1	0,16	0,14
Антикризова складова								
Коефіцієнт Бівера	-0,15	0,16	0,16	0,07	-0,15	1	0,71	0
Коефіцієнт Мартиненко	1,98	4,63	4,63	4,15	1,98	0	0,18	1
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	1	0,89	1
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,5	0,45	0,5
Стратегічна складова								
Частка стратегічних капіталовкладень у загальній сумі витрат	0,029	0,041	0,041	0,035	0,029	1	0,5	0
Темп приросту стратегічних капіталовкладень	0,78	1	1	0,83	0,78	1	0,23	0
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	2	0,73	0
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	1	0,37	0

Джерело: розраховано автором

В результаті проведення розрахунків інтегральних показників рівня реалізації складових економічного потенціалу можемо зробити наступні висновки:

- Виробничо-технологічна складова, яка відображає стан матеріально-технічної бази підприємства та ефективність його використання, а також забезпеченість підприємства основними та оборотними засобами та його ефективність функціонування показала, що майже всі показники, окрім фондоозброєності, прямують до зменшення, в той час як всі вони є стимуляторами та мають зростати задля позитивного ефекту на діяльність підприємства. Інтегральний показник цієї складової також значно зменшився за останні 3 роки (з 0,8 до 0,2).
- Трудова складова, яка описує якість трудових ресурсів підприємства, активність щодо підвищення кваліфікації персоналу, заходи, спрямовані на покращення умов праці показала позитивні результати. Зокрема, інтегральний показник для цієї складової збільшився з 0,58 у 2019 році до 0,63 у 2021 році, що відбулося завдяки збільшенню витрат на підвищення кваліфікації команди.
- Фінансова складова, яка відображає фінансовий стан підприємства, структуру та походження джерел фінансування діяльності, рівень фінансової стійкості та платоспроможності, фінансову стабільність та незалежність показала, що в своїй більшості фінансові показники мають негативну тенденцію до спаду, що і призвело до стрімкого зниження інтегрального показника (від 0,58 у 2019 році до 0,1 у 2021 році).
- Інвестиційно-інноваційна складова дає можливість відобразити ефективність інвестицій підприємства в різноманітні проекти, описує рівень інноваційного розвитку підприємства, рентабельність його активів. Впродовж останніх трьох років підприємство лише збільшило витрати на інноваційну діяльність, при цьому інші показники зазнали зниження. Інтегральний показник також знизився з 0,64 у 2019 році до 0,33 у 2021 році.
- Маркетингова складова, яка характеризує збутову діяльність, налагодженість відносин з постачальниками та замовниками, збільшення обсягів реалізації та розширення клієнтської бази та ринків збуту показала зниження інтегрального показника до 0,33 у 2021 році порівняно з 0,64 у 2019 році.

- Організаційно-управлінська складова, що характеризує рівень ефективності організаційної структури, методів управління підприємством, функції планування, організації, прогнозування та контролю представила у 2021 році катастрофічно стрімке зниження (від 1 у 2019 році до 0,14 у 2021 році).
- Антикризова складова, що відображає здатність підприємства до протистояння потенційним та реальним кризовим явищам та їх спроможність до вживання санаційних заходів для зменшення впливу таких явищ на діяльність підприємства впродовж останніх трьох років залишається стабільною. Інтегральний показник в період з 2019 по 2021 рік коливається на рівні 0,4-0,5.
- Стратегічна складова, яка описує рівень стратегічного планування на підприємстві та його потенційні можливості до змін у майбутньому показала, що у 2021 році інтегральний показник опустився до 0, хоча у 2019 році він мав значення 1. Нульова оцінка інтегрального показника по цій складовій спричинена в цілому через невелику кількість стратегічних вкладень у 2021 р.

За допомогою шкали оцінювання, наведеної в табл. 2.17 ми узагальнили та порівняли отримані розрахункові дані у табл. 2.18.

Таблиця 2.17

Шкала оцінювання інтегрального рівня реалізації фінансово-економічного потенціалу

Значення показника	Рівень реалізації потенціалу	Характеристика
від 0 до 0,2	критичний	Рівень реалізації потенціалу недостатній для нормального функціонування підприємства. Виникає необхідність застосування санаційних заходів і сприяння виходу підприємства з кризового стану
від 0,2 до 0,45	низький	Характеризує поступовий вихід підприємства з кризового стану. Рівень реалізації потенціалу є недостатнім для забезпечення розвитку, підвищення ефективності діяльності
від 0,45 до 0,58	прийнятний	Рівень реалізації потенціалу є достатнім для забезпечення нормальної діяльності підприємства, потребують нарощування окремі складові потенціалу з метою виходу на більш якісний рівень функціонування
від 0,58 до 0,7	достатній	Діяльність підприємства характеризується стабільністю, економічний потенціал є достатнім для ефективного функціонування, нарощування прибутковості та платоспроможності господарюючого суб'єкта

Продовж. табл. 2.17

від 0,7 до 0,9	високий	Усі складові економічного потенціалу використовуються досить ефективно, підприємство характеризується високим рівнем прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості. Високий рівень потенціалу дозволяє господарюючому суб'єкту впроваджувати заходи з подальшого розвитку та завоювання нових ринків збуту
від 0,9 до 1	еталонний	Ідеальний рівень реалізації потенціалу підприємства, який є метою будь-якого господарюючого суб'єкта, адже свідчить про максимально можливу ефективність його діяльності

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [40]

Таблиця 2.18

Загальний розрахунок інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Складова	Вага складової	Період		
		2019	2020	2021
Виробничо-технологічна	0,2	0,16	0,12	0,04
Трудова	0,16	0,09	0,08	0,10
Фінансова	0,18	0,11	0,12	0,02
Інвестиційно-інноваційна	0,12	0,08	0,10	0,04
Маркетингова	0,1	0,06	0,08	0,03
Організаційно-управлінська	0,08	0,08	0,01	0,01
Антикризова	0,06	0,03	0,03	0,03
Стратегічна	0,1	0,10	0,04	0,00
Інтегральний показник	x	0,71	0,58	0,27

Джерело: розраховано автором

Отже, як видно з таблиці, за останні три роки фінансово-економічний потенціал підприємства стрімко знизився. Згідно зі шкалою оцінювання, наведеною в табл. 2.16 можна стверджувати, що у 2019 році інтегральний показник фінансово-економічного потенціалу був високим (0,71), що означало ефективне використання усіх складових потенціалу, високий рівень прибутковості та фінансової стійкості; у 2020 році показник опустився до межі достатнього та прийнятного рівня (0,58), що означало стабільну діяльність підприємства та незначні проблеми з окремими складовими потенціалу; а вже у 2021 році показник стрімко знизився до значення 0,27, що вказує на низький рівень реалізації потенціалу. Така ситуація може характеризуватися недостатнім для забезпечення розвитку, підвищення ефективності діяльності станом

підприємства. Тобто, протягом усього досліджуваного періоду рівень реалізації фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» знижувався і досяг позначки у 27% (рис. 2.10 та рис. 2.11).

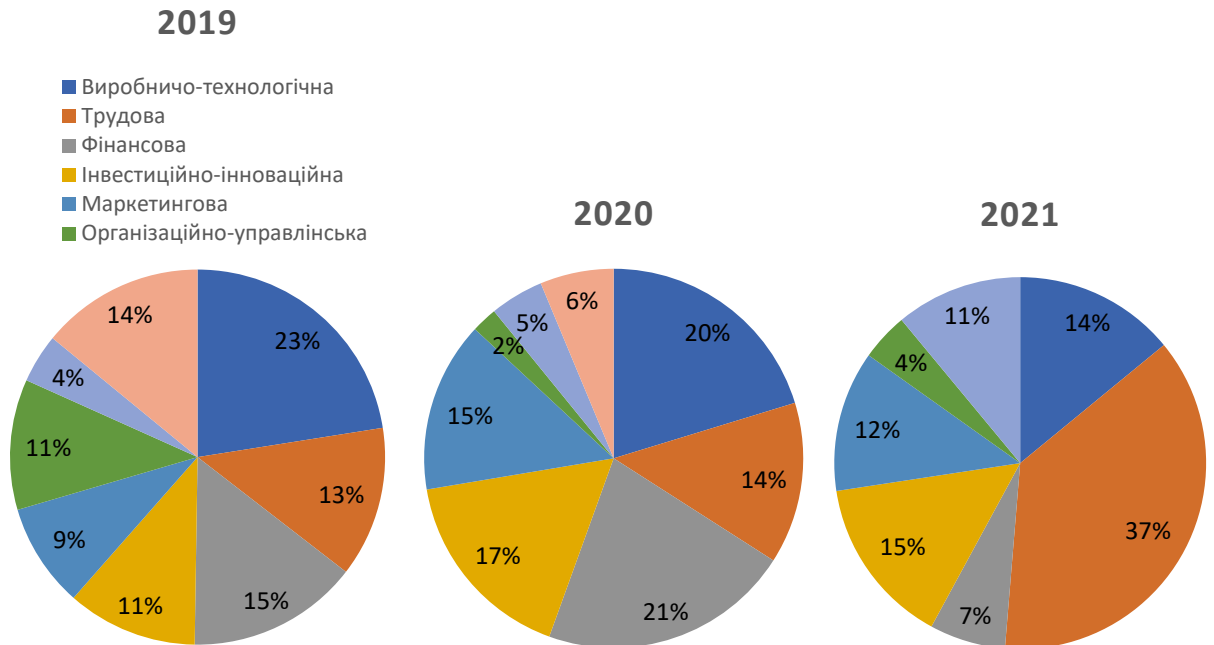


Рис. 2.10. Структура фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

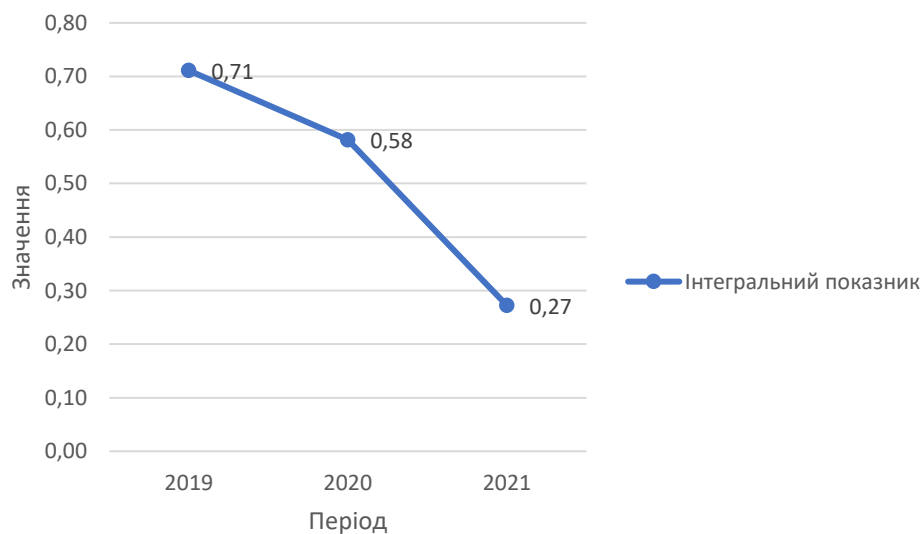


Рис. 2.11. Динаміка зміни фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, рівень реалізації фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» недостатній для нормального функціонування підприємства, у зв'язку із чим виникає необхідність застосування санаційних заходів і сприяння виходу підприємства з кризового стану, що може бути забезпечене шляхом впровадження інноваційних проєктів, розроблених на принципах сталого розвитку, що дасть змогу керівництву підприємства ефективно вирішити існуючі проблеми та вийти на новий рівень розвитку.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління сталим розвитком підприємства

У процесі управління підприємством елемент прийняття рішень займає надзвичайно важливе місце. Управління прийняттям рішень має прямий вплив як на команду, так і на статус, поведінку, дії та результати окремої людини.

Рішення – це суть управління; вивчення процесу прийняття рішень стає все більш і більш важливим, тому що ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від того, яким чином рішення розробляються і реалізуються. Неправильне рішення може похитнути становище підприємства і навіть призвести до його руйнування.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації [26].

Управлінські рішення служать складовою частиною будь-якої функції процесу управління і пронизують всю управлінську діяльність – від формулювання мети до моменту її досягнення.

Від ефективності управлінських рішень залежить успіх усієї справи. Тому, кожне управлінське рішення має бути науково обґрунтоване і своєчасно прийняте, відповідати ситуації і законодавчим актам, відповідати об'єктивним умовам розвитку підприємства, забезпечувати найбільш повне досягнення поставленої мети і раціональне використання ресурсів.

В свою чергу, процес прийняття рішення відноситься до вибору конкретного рішення з альтернативних варіантів дій (також враховується такий варіант як бездіяльність). Оскільки прийняття рішення – це, зазвичай, складний та інформаційно місткий процес, існують певні моделі прийняття управлінських рішень, які

спрощують організацію цього процесу. Найпопулярнішими варіантами таких моделей є раціональна модель, обмежено-раціональна модель, інтуїтивна модель, креативна модель та алгоритмічна модель (рис. 3.1). Ці моделі розрізняються з точки зору того, наскільки досвідченою або мотивованою є особа, яка приймає рішення, а вибір правильної моделі дозволить зробити процес прийняття рішення більш ефективним, а також, поліпшить здатність керівника виконувати його основні управлінські функції [27].

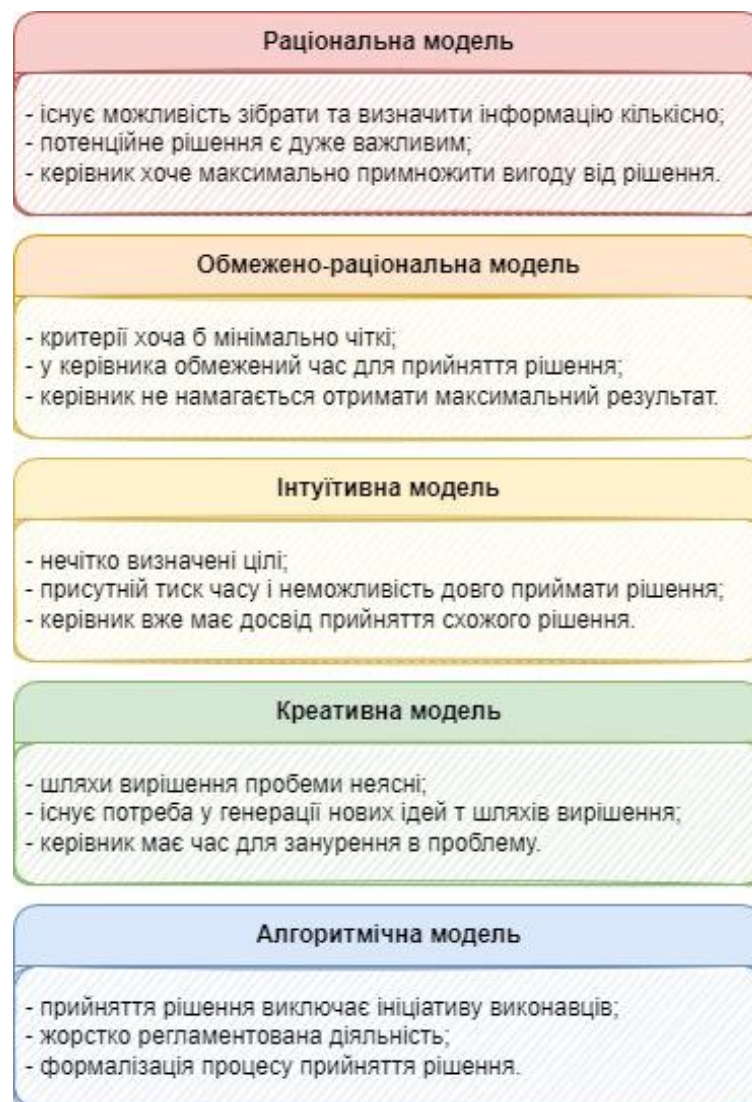


Рис. 3.1. Різновиди моделей прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором за матеріалами [27]

У ТДВ «Яготинський маслозавод» досить централізована система управління, тобто вище керівництво зберігає більшість повноважень, необхідних для прийняття

критичних управлінських рішень, тому процес прийняття управлінських рішень, зазвичай, реалізується за допомогою раціональної моделі.

Модель раціонального прийняття рішень описує певну низку кроків, які повинні враховувати особи, які приймають рішення, якщо їх мета – це максимізація якості результатів. Іншими словами, для того, щоб переконатися, що потенційне рішення буде правильним, необхідно пройти формальні етапи даної моделі прийняття рішень.

Така модель може включати кілька різних процесів, але незалежно від різних етапів кожного процесу, раціональні процеси прийняття рішень мають деякі подібності, які в більшості випадків призводять до прийняття ефективних рішень (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Раціональна модель прийняття управлінського рішення

Джерело: [28]

Для успішної реалізації рішення перш за все необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів і розподілити їх за виконавцями і термінами, тобто передбачити, хто, де, коли і які дії повинен зробити і які для цього необхідні ресурси. Якщо йдеться про досить великі рішеннях, то це може вимагати розробки цілої програми реалізації рішення. В ході здійснення цього плану керівник повинен стежити за тим, як виконується рішення, надавати в разі необхідності допомогу і вносити певні корективи.

Але навіть після того як рішення остаточно введено в дію, процес прийняття рішень не може вважатися повністю завершеним, так як необхідно переконатися, чи

виправдовує себе це рішення. Для цього проводиться контроль, який виконує в даному процесі функцію зворотного зв'язку. На стадії контролю виробляється оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати [29].

З проведеного аналізу техніко-економічних показників та показників фінансової стійкості підприємства, а також з результатів аналізу інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу підприємства виплили негативні тенденції в господарській діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Зокрема, йдеться про недостатню забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, послаблення фінансової стійкості, проблему з обмеженими сировинними ресурсами, стрімке зниження фінансового результату та потенціалу.

Тому, з огляду на виявлені проблеми в діяльності підприємства, ми створили перелік можливих рекомендацій та пропозицій щодо покращення позицій підприємства в конкурентному середовищі та впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком в його бізнес-модель:

- впровадження засад циркулярної економіки;
- підвищення ефективності використання оборотних активів;
- впровадження інтегрованої звітності;
- формування стратегії сталого розвитку з урахуванням фінансового ризику;
- розробка дерева цілей стратегії сталого розвитку підприємства.

Розробка дерева цілей підприємства демонструє розподіл загальної місії підприємства на мережу короткострокових та середньострокових цілей, завдань та дій. Основною метою та ефективністю дерева цілей є декомпозиція цілей, яка допомагає пов'язати генеральну мету підприємства та дії для її досягнення.

Основним правилом використання цього інструменту є повнота редукції, що означає процес приведення комплексного та складного явища до більш простих його складових. Реалізація цього правила в практичному застосуванні відбувається за допомогою системного підходу, що передбачає дві вимоги:

- мета вищого рівня є орієнтиром та основою декомпозиції цілей нижчого рівня;

- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

На рис. 3.3 ми відобразили наше бачення щодо декомпозиції стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням фінансово-економічних інструментів управління ним.



Рис. 3.3. Дерево цілей сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

З розробленого дерева цілей випливає необхідність займатися розробкою та формуванням стратегії сталого розвитку, основною відмінністю якої є врахування фінансового ризику, зважаючи на проблеми підприємства із фінансовим станом та необхідністю впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком. Варто враховувати, що фінансовий ризик характеризується не лише втратами, а й передбачає можливість отримати незапланований прибуток. Для визначення можливих ризиків підприємство має перманентно слідкувати за своїм фінансовим станом, що можна зробити за допомогою різних методів: горизонтальна

оцінка, вертикальна оцінка, порівняльний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів та інтегральний фінансовий аналіз (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1

Характеристика основних методів оцінки фінансового стану підприємства

Метод	Характеристика
Горизонтальний	Відображає не постійний характер використання фінансових показників, оскільки виконується порівняння із минулими періодами. При горизонтальному аналізі використовуються такі підходи: зіставлення змін в абсолютних величинах (гривні) та порівняння змін у відносних (відсоткових) величинах.
Вертикальний	Основа структурного аналізу, оскільки спроможний визначити структуру показників в аналітичних таблицях, фінансової звітності та інших її варіантах завдяки виявленню динаміки зміни показників за аналізований період.
Порівняльний фінансовий аналіз	Основується на порівнянні значень окремих груп схожих показників між собою. При даному аналізі прораховуються розміри абсолютних та відносних відхилень порівнюваних показників.
Аналіз фінансових коефіцієнтів (R-аналіз)	Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості підприємства показують рівень фінансового ризику, який має зв'язок зі структурою джерел формування капіталу підприємства. Коефіцієнти оцінки платоспроможності (ліквідності) є ключовим фактором фінансового аналізу. Коефіцієнти оцінки оборотності активів відображають швидкість оборотності коштів підприємства. Коефіцієнти оборотності показують кількість оборотів, що здійснюються за аналізований термін і тривалість одного обороту, що характеризує середній термін, за який відбувається оборот. Коефіцієнти оцінки рентабельності (прибутковості) характеризують ефективність всієї діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику.
Інтегральний фінансовий аналіз	Сьогодні, одним з найпопулярніших інструментів у використанні фінансових менеджерів, є SWOT-аналіз – цей метод постійно використовується у стратегічному плануванні діяльності організації, що заключається у поділі факторів та явищ на чотири категорії.

Джерело: [30]

В даній роботі нами було використано метод аналізу фінансових коефіцієнтів, який і дав нам підґрунтя для передбачення певних ризиків, пов'язаних з позанормовими значеннями деяких фінансових коефіцієнтів. Критичні значення цих показників при недостатніх зусиллях щодо їх покращення можуть призвести до катастрофічних наслідків, зокрема і до банкрутства підприємства. Розробляючи стратегію сталого розвитку, керівництво має повноцінно враховувати такий ризик і оцінювати ймовірність його настання. Для визначення ймовірності банкрутства

підприємства існує велика кількість методів, серед яких, зокрема, модель Тафлера, модель Мартиненка, модель Альтмана тощо.

Ми спробували визначити ймовірність настання банкрутства для ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою моделі Мартиненко, яку розробив український вчений. Модель Мартиненко має наступний вигляд:

$$K_{\text{іб}} = K_{\text{пл}} + 3,33 * K_{\text{а}} + 5,71 * K_{\text{рвк}} \quad (3.1),$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності,

$K_{\text{а}}$ – коефіцієнт автономії,

$K_{\text{рвк}}$ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу [31].

Отже, в табл. 3.2 розраховано ймовірність настання банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою моделі Мартиненко.

Таблиця 3.2

**Дані для розрахунку моделі Мартиненко для ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2019-2021 рр.**

	2019	2020	2021
$K_{\text{пл}}$	1,4	1,6	1,4
$K_{\text{а}}$	0,37	0,39	0,38
$K_{\text{рвк}}$	0,35	0,22	-0,12
$K_{\text{іб}}$	4,6306	4,1549	1,9802

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

Згідно з нормативними значеннями, які існують при визначенні ймовірності банкрутства підприємства за допомогою моделі Мартиненко, показник в 6,0 і вище означає низьку ймовірність банкрутства; 5,99-5,30 – можлива ймовірність банкрутства, а 5,29-3,49 – висока ймовірність банкрутства. З таблиці видно, що в 2019-2020 роках підприємство мало високу ймовірність до настання стану банкрутства, а у 2021 році цей показник знизився ще більше, і хоч градація нормативних значень не передбачає катастрофічну ймовірність настання такого стану, але ми можемо бачити, що через фінансові проблеми та понесені збитки у 2021 році підприємство знаходиться в дуже складному стані, який ймовірно може

призвести до банкрутства. Отже, це треба враховувати в процесі формування стратегії сталого розвитку та розробляти варіанти попереджуючих дій, які дадуть можливість не довести підприємство до такого стану навіть при наявності серйозних проблем із фінансовим станом.

Поточна стратегія сталого розвитку підприємства спрямована на підвищення якості та доступності молочної продукції, забезпечення високо рівня якості у відповідності з міжнародними стандартами, створення гідних умов праці, піклування про репутацію та бренд підприємства, забезпечення високої культури дотримання техніки безпеки на підприємстві, охорону навколишнього середовища тощо.

Забезпечення стратегії сталого розвитку має здійснюватися за допомогою стабільного фінансового стану, саме тому перед керівництвом постає відповідальне завдання щодо поєднання двох цих програм з метою вивільнення коштів від програми по зниженню фінансових ризиків та акумулювання їх в програмі сталого розвитку.

Перманентно відстежувати фінансовий стан підприємства та робити певні висновки зокрема можливо за допомогою звітності, яка не лише відображає економічний стан підприємства, а й надає інформацію щодо впливу діяльності підприємства на економіку. Однак, перехід до концепції сталого розвитку передбачає ще й надання інформації про вплив суб'єктів господарювання на соціальну сферу та екологію. Оскільки сучасна фінансова звітність не відображає показники екологічної та соціальної діяльності виникає необхідність внесення змін до вимог щодо змісту інформації.

Ця проблема навіть обумовила створення міжнародних організацій, метою існування яких стало забезпечення регулювання та методологічна і методична підтримка формування та подання звітності. Реалізація цієї мети, зокрема, має своє відображення в розробці нової парадигми звітності, яка має назву «інтегрована звітність». Можливість, яку відкриває така система звітності – це поєднання в єдиній формі різнопланових інформаційних ресурсів, що інформаційно забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень [32]. При цьому, така звітність забезпечує прозорість для всіх її користувачів та відкриває бачення на переваги та недоліки підприємства.

Саме надзвичайно актуальна проблема охорони навколишнього середовища обумовила виникнення нової парадигми бухгалтерської звітності, адже фактори небезпеки для довкілля та інші екологічні і соціальні ризики не знаходять відображення в основних формах звітності.

Таким чином, на сьогоднішній день підприємствам загалом та ТДВ «Яготинський маслозавод» зокрема, варто розробляти рекомендації по забезпеченню довгострокової життєздатності та стратегічної стійкості підприємства з врахуванням умов сьогодення, а саме – відображення інформації, яка дає можливість користувачам звітів відповісти на питання, які стосуються соціально-економічного стану підприємства (серед яких і екологічні, управлінські, соціальні тощо).

Велику актуальність цього питання підтверджує його розгляд на міжнародному рівні. Зокрема, Комітет з міжнародної інтегрованої звітності у документі «До інтегрованої звітності. Об'єднуючи вартість у XXI столітті» зазначив необхідність перегляду існуючої моделі звітності. Трансформування звітності необхідне через низку причин: зміни у методах ведення бізнесу, підходи до генерації вартості підприємства, глобалізація економіки, зростання значення політичної діяльності на економіку, завищені вимоги до прозорості та підзвітності підприємств, фактичний та перспективний дефіцит природних ресурсів разом зі зростанням населення і виникаючими екологічними проблемами.

Проте, ідея інтегрованої звітності не дивлячись на всю свою можливу ефективність та актуальність має проблеми щодо питань розробки і реалізації механізму формування інтегрованої звітності, а також способів її оприлюднення. Вищезазначений Комітет з міжнародної інтегрованої звітності у своїх матеріалах надає лише перелік фундаментальних принципів, на які підприємства мають орієнтуватися при процесі формування такої звітності. Також, важливим моментом є розробка теоретичних передумов формування прогнозних показників, які мають за мету подолання інформаційного розриву між моментом оприлюднення звіту та запитами користувачів.

В табл. 3.3 наведено основні елементи інтегрованої звітності підприємства, які можна назвати ключовими в розробці звіту.

Основні елементи інтегрованої звітності підприємства

Вид елементу	Опис елементу
Короткий опис підприємства та зовнішнього середовища	Місія, операційна структура, цінності, етика, основна діяльність, конкуренція, частка ринку
Бізнес-модель	Опис сегментів, пов'язані сторони, статут, опис спеціалізації, опис бізнес-моделі та її стійкість
Стратегія і розподіл ресурсів	Короткострокові, середньострокові, довгострокові цілі підприємства, стратегії їх досягнення та використані ресурси
Корпоративне управління	Структура управління підприємства, процес прийняття рішень, відповідальність керівників
Дії (діяльність)	Якісна і кількісна інформація щодо досягнення організацією стратегічних цілей і ефективності використання капіталу
Ризики і можливості	Розкриття негативних і позитивних результатів діяльності, умов і заходів покращення ситуації, джерела можливостей та ризиків, які впливають на створення цінності, способи мінімізації ризиків

Джерело: розроблено автором на основі даних про підприємство

Враховуючи міжнародний досвід, та дослідження вітчизняних науковців, ми визначили основні етапи формування інтегрованої звітності (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Модель інтегрованої звітності

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Таким чином, інтегрована звітність підприємства охоплює ширший спектр інформації та інструментів ніж звична фінансова звітність, тому користувачі такої звітності отримуватимуть більше інформації ніж отримували зі звичайної звітності, що дозволить ефективніше оцінювати результати діяльності на майбутні періоди.

Ще одним заходом, який ми пропонуємо з метою усунення фінансових проблем на підприємстві та підтримки сталого розвитку є підвищення ефективності використання оборотних активів. Основними шляхами оптимізації структури та обсягу оборотних активів підприємства та покращення показників їх використання ми бачимо наступне:

- прискорення обертання оборотних активів;
- раціональне використання оборотних коштів;
- забезпечення безперебійності виробничого процесу;
- скорочення витрат у виробничому процесі;
- забезпечення ліквідності та платоспроможності;
- мінімізація ризиків і втрат ще у процесі їх формування і використання;
- підвищення рентабельності використання оборотних активів;
- запобігання зростанню дебіторської заборгованості;
- економія матеріальних ресурсів.

Отже, безперебійне функціонування підприємства та його сталий розвиток має бути забезпечений в тому ж числі завдяки підвищення ефективності політики управління оборотними активами, що надає можливість проводити оптимізацію придбання різних елементів оборотних активів підприємства. Таким чином ефективне використання оборотних активів впливає на збільшення фінансової стійкості підприємства та його платоспроможність, що дозволяє підтримувати сталий розвиток та залишатися конкурентоспроможним підприємством на ринку.

Останньою та найголовнішою нашою пропозицією стало впровадження засад циркулярної економіки в діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод». Варто почати з того, що за оцінками експертів, до 2050 року нашу планету населятиме близько 9

мільярдів людей, існування яких буде забезпечуватися використанням втричі більшої кількості ресурсів, ніж фактично споживається нині [34]. Нинішня переважно лінійна економічна система побудована таким чином, що приблизно 80% ресурсів стають непотрібними відразу після їх першого використання.

В інтерпретації концепції сталого розвитку можливе визначення двох відмінних одна від одної позицій. Перша позиція акцентує увагу на розвитку, який здатний до самопідтримки і збереження екосистеми, тобто, до спроможності соціально-економічних систем оберігати навколишнє середовище та покращувати його якість. Інша ж позиція базується на підтримці довгострокового зростання соціально-економічних систем і вимушеній необхідності урахування екологічних проблем. Таким чином, реальна концепція сталого розвитку спрямована на знаходження компромісу між економічними інтересами людства та захистом навколишнього середовища [35].

Формування цього компромісу стало можливим завдяки одному із методологічних підходів, відомого під виглядом концепції циркулярної економіки. Циркулярна економіка передбачає розвиток і функціонування такої бізнес-моделі, що прагне до повторення закритого природнього ланцюга, в якому все, що виробляється і використовується людиною має потенціал до повної переробки всередині цього циклу, не створюючи при цьому екологічних проблем. За даними одного з досліджень, при широкомасштабному використанні цієї концепції циркулярна економіка потенційно може скоротити споживання нових ресурсів та матеріалів на 53% до 2050 року [36].

Експертні оцінки Фонду Ellen MacArthur показали, що до 2025 року реалізація принципів циркулярної економіки може забезпечити зростання світового валового продукту більш ніж на мільярд доларів США щорічно [37]. Слід також зазначити, що перехід до такої моделі створює величезні можливості для модернізації виробництва і зростання інноваційного потенціалу, що призведе до зростання продуктивності виробництва. На практиці циркулярна бізнес-модель побудована на закритті, сповільненні, інтенсифікації, дематеріалізації та звуженні ресурсних потоків. Сутність компонентів даної бізнес-моделі ми розкрили в табл. 3.4.

Компоненти бізнес-моделі циркулярної економіки

Компонент	Сутність
Звуження циклу	Поліпшення продуктів або внутрішніх чи зовнішніх процесів компанії для того, щоб можна було скоротити використовувані ресурси (енергія, вода, сировина, упаковка, складські площі, транспортні потреби тощо), а також пов'язані з цим вироблені викиди і відходи.
Дематеріалізація циклу	Надання переваги цифровим ресурсів над їх фізичними альтернативами, що вимагає як технологічних, так і культурних змін у способах виробництва і споживання продуктів та послуг (наприклад, електронні книги замість паперових).
Інтенсифікація циклу	Продукти трансформуються в послуги відповідно до зменшення інтересу людей до заволодіння конкретним благом, а не до його використання. Кілька прикладів можна знайти в рамках спільного використання (наприклад, спільне використання автомобілів або мотоциклів, відео- й аудіотрансляції, оренда одягу тощо).
Уповільнення циклу	Продовження життєвого циклу товарів, скорочення кількості вироблених відходів та, як наслідок, зниження витрат, пов'язаних з інвентаризацією, транспортуванням і розподілом ресурсів та готової продукції (наприклад, Cambridge Crops — компанія, яка розробила натуральне покриття для продовження строку свіжості продуктів).
Закриття циклу	Уявлення товарів, які продаються сьогодні у вигляді ресурсів, в які вони перетворюються вже завтра, при цьому за вчорашніми цінами, оскільки вироблені відходи можуть повторно використовуватися та перероблятися (наприклад, Biochar — біопаливо, вироблене з відходів пивоваріння, або Rise Flour — борошно, виготовлене з зернових відходів, що має більш високі нутріологічні властивості, ніж традиційне тощо).

Джерело: [38]

Ці компоненти входять в основу циркулярної бізнес-моделі, яку розробив Патрік Пленінг у 2015 році і яка базується на основі ієрархічної конструкції. Узагальнення бізнес-моделі дає змогу виокремити чотири ієрархічно пов'язані цикли, спрямовані на забезпечення сталості господарського механізму (рис. 3.5).

Найдовший цикл визначений римською цифрою IV фокусується на матеріальному процесорі, в якості якого може виступати переробник матеріалів, який відокремлюватиме кожен вид сировини з продукту, термін служби якого вже закінчився. У III циклі зосереджені процеси, що надають можливість виробникам змінювати конфігурацію продуктів або оновлювати деякі з компонентів, що забезпечує підвищення якості товарів і послуг. Такі процеси передбачають звуження

ресурсного циклу, тому на цьому етапі важливо, щоб процес відновлення вимагав менше ресурсів, ніж традиційний виробничий процес.



Рис. 3.5. Бізнес-модель циркулярної економіки

Джерело: розроблено автором на основі [39]

На II рівні оцінюються дії, які можуть бути виконані продавцями та постачальниками, оскільки II цикл передбачає дематеріалізацію продуктів, що впливає на їх доставку, перетворення їх у послуги або продовження їх життєвого циклу. Ці процеси також пов'язані з інтенсифікацією або сповільненням ресурсних циклів. Як приклад, продукти можуть бути додатково відремонтовані або продані іншим, більш чутливим до ціни сегментам клієнтів. Найвищий цикл відображає процеси, що можуть бути реалізовані безпосередньо споживачами за рахунок зміни своїх звичок і моделей ринкової поведінки. Для досягнення циклічності споживачі можуть зосередити свою увагу на товарах більш тривалого використання або формувати більш ефективні моделі споживання. Отже, I цикл акцентує увагу на аспектах, здатних уповільнювати цикли.

Повертаючись до питання економічної ефективності, слід зазначити, що впровадження циркулярної моделі формує стійкий попит на вторинні ресурси,

знижуючи таким чином у довгостроковій перспективі попит на природні ресурси. Також знижуються витрати на оренду й утримання складських приміщень та земель, які в основному не підходять для зберігання та утилізації відходів; скорочуються суми екологічних податків, що сплачуються підприємствами; розширюються можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, а також збільшується кількість робочих місць.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу

В розрізі циркулярної економіки, яка пропонує широкий спектр інструментів щодо зниження кількості використовуваних ресурсів для виробництва продукції, ми пропонуємо впровадити в діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» інноваційний проект, сутність якого полягає в будівництві сонячної електростанції на території підприємства. Необхідність впровадження такого проекту може бути аргументована наступним чином: за останні три роки підприємство має значне зниження обсягу прибутку та показників фінансового стану, на що значною мірою впливають великі витрати на виробництво продукції, а особливим чином – витрати на електроенергію, ціна на яку значно зросла в 2022 році та буде зростати в три етапи в 2023 році в зв'язку з руйнуваннями енергетичної інфраструктури внаслідок ворожої агресії та важким соціально-економічним становищем в країні в цілому.

Ціна на електроенергію в Україні для побутових споживачів станом на 01.01.2022 складала 345,64 грн за 1 МВт-год, тоді як станом на 01.01.2023 ціна зросла до 380,28 грн за 1 МВт-год та до середини поточного року планується зростання до 485,1 грн за 1 МВт-год [42]. В зв'язку з такою ситуацією ми вважаємо за доцільне впровадити проект по встановленню сонячної електростанції на території ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 3.6), що з одного боку значною мірою зменшить витрати на виробництво, а з іншого – зробить крок на зустріч принципам сталого розвитку, адже використання альтернативних джерел енергії забезпечує захист

навколишнього середовища, дає позитивний економічний ефект для підприємства та слугує прикладом соціально відповідальної компанії.

Хочемо зауважити, що реалізація даного проекту пропонується лише після припинення воєнних дій на території України, адже наразі вся енергетична система є занадто вразливою і рішення про побудову нових об'єктів, що виробляють електроенергію несе за собою величезні ризики, адже такі інвестиційні проекти є дуже дорогавартісними, а загроза ракетних обстрілів існує щоденно. Саме з цієї причини ми не констатуємо конкретні роки в процесі оцінки ефективності впровадження такого проекту, а вказуємо в загальному на прогностні періоди (до прикладу, перший прогностний рік, другий прогностний рік і т. п), але маємо надію, що в найближчому майбутньому політична та економічна ситуація в країні покращиться і підприємство зможе реалізувати такий проект.

В розділі 2 в процесі використання SWOT-аналізу ми виявили, що перебої з подачею світла та підвищення тарифів на електроенергію можуть привести підприємство до критичного стану, чим і можна пояснити актуальність пропозиції будівництва сонячної електростанції на території підприємства.

Таким чином, даний проект сприятиме вирішенню наступних питань: мінімізація ризиків, які виникають через недостатню кількість електроенергії та її вартість, забезпечення зменшення використання енергії з невідновлювальних джерел, продовження шляху до сталого розвитку підприємства, активізація подальшого розвитку альтернативної енергетики в Україні, внесок в зменшення ймовірності виникнення серйозних екологічних проблем від викидів забруднюючих речовин в атмосферу.

Доцільність проекту полягає в тому, що він повністю задовольняє стратегічний напрямок розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод», зокрема, йдеться про наступне:

- розробка та запровадження інноваційних технологічних проектів, що дають можливість підвищити ефективність виробничих процесів та знизити енергоспоживання;
- розроблення більш економних способів виробництва продукції та зниження її собівартості на базі використання альтернативних джерел енергії.

Окрім цього, йдеться про державне стимулювання, що полягає в закупівлі виробленої електроенергії за підвищеним «зеленим» тарифом, який, згідно Закону України про електроенергетику, передбачає спеціальний тариф, за яким закуповується електроенергія, вироблена на об'єктах енергетики з альтернативних джерел енергії [43].



Рис. 3.6. Приклад розташування сонячної електростанції на території підприємства

Джерело: [44], [45]

В розрізі запропонованого нами заходу ми вирішили описати технічну характеристику обладнання, необхідного для його реалізації. Основним принципом роботи сонячних електростанцій є сонячний модуль, що вловлює сонячні промені та перетворює їх на енергію за допомогою провідникових властивостей кремнію.

Основними компонентами сонячної електростанції є сонячні модулі, інвертори, опорні конструкції, системи моніторингу, блоки безперебійного живлення. Оскільки будова станцій є максимально простою і не передбачає присутність рухомих елементів – це подовжує термін експлуатації такої станції, уникаючи при цьому значних витрат на її обслуговування.

Ми пропонуємо встановити сонячну електростанцію потужністю в 1МВт, адже з 2023 року згідно законодавству норму потужності станцій для дії «зеленого» тарифу було знижено з 5 МВт до 1 МВт. В даному випадку ми пропонуємо встановити

сонячні панелі на території підприємства площею в 0,3 га, при загальній площі території підприємства 5,07 га (необхідна площа для встановлення сонячної електростанції – 1,6 м² на одиницю сонячного модуля [46]). Така площа, що становитиме близько 6% від загальної території, дозволить розмістити 1818 сонячних панелей потужністю в 550 Вт, в результаті чого буде отримана станція потужністю в 1 МВт.

У таблиці 3.5 розроблено кошторис витрат проекту по встановленню сонячної електростанції потужністю 1 МВт, що складається з необхідних для реалізації проекту матеріалів, обладнання, витрат на монтажні роботи та документацію.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на проект будівництва сонячної електростанції

Стаття витрат	Кількість, од.	Ціна, грн	Сума, тис. грн
Сонячні панелі LR5-72HPH-550M	1818	8815	16025,7
Кріплення для сонячних панелей	190	2386	453,3
Інвертор Huawei SUN2000-33KTL-A	11	44100	485,1
Додаткове обладнання (кабелі, система моніторингу тощо)	x	x	95
Програмне забезпечення	1	10000	10
Будівельно-монтажні роботи	x	x	335
Оформлення документації	x	x	8,5
Разом	x	x	17412,6

Джерело: розраховано автором за матеріалами [47], [48], [49], [50], [51], [52], [53]

З таблиці видно, що загальні витрати на впровадження проекту складуть приблизно 17,5 млн грн, що є невідчужливою для підприємства сумою на даний період часу. Варіантом вирішення цієї проблеми є пошук та залучення інвесторів, які були б зацікавлені у наданні допомоги підприємству, яке націлене на сталий розвиток.

Оскільки даний проект передбачає великі капіталовкладення, ми розглянули цю проблему більш глибоко. Основними джерелами фінансування інвестиційних проектів в Україні є комерційні інвестиційні банки, інвестиційні та венчурні фонди, інноваційні фонди, міжнародні програми підтримки наукових досліджень і технологій, міжнародні благодійні фонди [54]. На сьогоднішній день Україна через своє надзвичайно тяжке становище має дуже багато можливостей для отримання допомоги від країн-партнерів та від приватних юридичних та фізичних осіб з

закордону, що залишиться актуальним і після закінчення війни, адже країни-партнери будуть зацікавлені в повоєнній відбудові нашої держави та її подальшому розвитку.

Наразі існують міжнародні програми, які надають фінансову підтримку підприємствам на основі створення грантів, донорів, заявочних кампаній, тощо. Прикладами таких програм є наступні:

- PHARE – програма Європейського союзу щодо технічного сприяння країнам Східної Європи, яка націлена на підтримку економічних реформ у країнах СНД та розвитку гармонічних і сталих економічних і політичних зв'язків між Європейським Союзом і цими країнами [54].
- Програма кредитування МСБ (малий та середній бізнес) України в пріоритетних галузевих напрямках від Німецько-Українського фонду (НУФ). Пріоритетними галузями для інвестиційних кредитів за програмою є сільське господарство, переробна промисловість, проекти в сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики тощо [55].
- Фінсько-український трастовий фонд, основним донором якого є Уряд Фінляндської Республіки, НЕФКО. Напрями діяльності фонду: енергоефективність, відновлювана енергетика, альтернативні джерела енергії, виробництво енергії з відходів [56].
- Програма розвитку молочного бізнесу в Україні, що фінансується SOCODEVI, Урядом Канади. Напрями діяльності: сприяння створенню сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів для ефективною системи молочного виробництва, створення та посилення існуючих кооперативів (технічна підтримка та консультації) [56].

Впровадження проекту з будівництва сонячної електростанції дозволить підприємству отримувати прибуток з продажів виробленої електроенергії за «зеленим» тарифом, про який зазначалось вище. Тарифи на викуп електроенергії за «зеленим тарифом» гарантовані державою до 2030 року і зафіксовані в законі України «Про електроенергетику» [57]. В таблиці 3.6 ми відобразили ставки «зеленого» тарифу, за яким держава зобов'язується купувати вироблену підприємствами

електроенергію відштовхуючись від валюти євро, які при цьому щоквартально перераховуються згідно курсу валют НБУ за попередній місяць.

Таблиця 3.6

Ставки «зеленого» тарифу при введенні в експлуатацію СЕС

Тип станції	Тариф					
	До 31.12.2019	з 01.01.2020 по 31.12.2020	з 01.01.2021 по 31.12.2021	з 01.01.2022 по 31.12.2022	з 01.01.2023 по 31.12.2024	з 01.01.2025 по 31.12.2029
Дахова СЕС	0,16 євро/кВт*год	0,123 євро/кВт*год	0,118 євро/кВт*год	0,115 євро/кВт*год	0,110 євро/кВт*год	0,107 євро/кВт*год
Наземна СЕС	0,15 євро/кВт*год	0,113 євро/кВт*год	0,109 євро/кВт*год	0,105 євро/кВт*год	0,101 євро/кВт*год	0,097 євро/кВт*год

Джерело: розроблено автором за матеріалами [58]

Для подальшого розрахунку одержуваної виручки за проектом варто зауважити, що кількість електроенергії, що буде вироблятися прямо залежить від регіону розташування сонячної електростанції. Оскільки ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в Київській області ми навели показники середньомісячної сонячної радіації в цьому регіоні (табл. 3.7 та рис. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок одержуваної виручки за проектом

Місяць	Середньомісячна сонячна радіація, кВт*год/м ² /день	Кількість виробленої електроенергії, тис. кВт/год	Виручка, тис. євро	Виручка, тис. грн
Січень	1,07	89,48	9,84	392,24
Лютий	1,87	156,38	17,20	685,51
Березень	2,95	246,70	27,14	1081,42
Квітень	3,96	331,17	36,43	1451,67
Травень	5,25	439,05	48,30	1924,56
Червень	5,22	436,54	48,02	1913,57
Липень	5,25	439,05	48,30	1924,56
Серпень	4,67	390,54	42,96	1711,94
Вересень	3,12	260,92	28,70	1143,74
Жовтень	1,94	162,24	17,85	711,17
Листопад	1,02	85,30	9,38	373,92
Грудень	0,86	71,92	7,91	315,26
Разом	х	3109,29	342,02	13629,57

Джерело: розраховано автором за матеріалами [59]

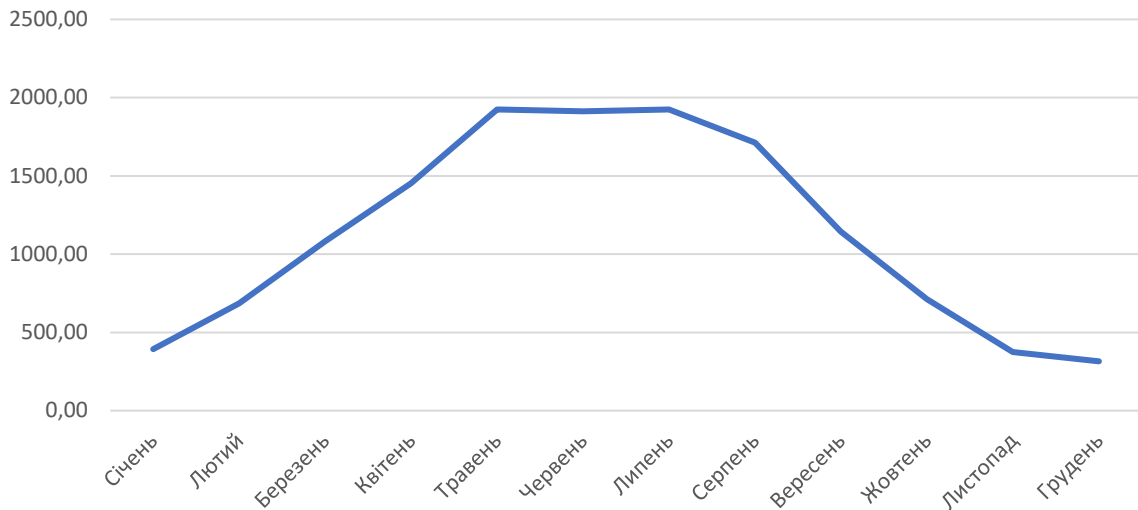


Рис. 3.7. Виручка від діяльності сонячної електростанції за місяцями
Джерело: розроблено автором

В середньому, за рік сонячна панель 1 кВт виробляє 1100 кВт*год [60]. Наш проект розрахований на панелі потужністю 0,55 кВт (тобто, кожна панель зможе виробляти до 550 кВт*год на рік). В таблиці відображено приблизну кількість електроенергії, яка може бути вироблена сонячною електростанцією потужністю в 1 МВт (пораховано як добуток коефіцієнту щомісячної сонячної радіації в регіоні та середньої кількості кВт, які може виробити кожна сонячна панель на місяць) та виручка, яка може бути отримана в цілому за рік, порахована як добуток кількості ват та ставки «зеленого» тарифу, помножений на актуальний курс євро від НБУ. Так як ставка тарифу прикріплена до євро, курс може змінюватися, курс гривні до валюти євро під час розрахунків складав 39,85 грн/євро [64]. Таким чином, приблизна виручка за реалізацію підприємством електроенергії за «зеленим» тарифом за один прогнозний рік складатиме близько 13,6 млн грн.

В таблиці 3.8 за допомогою методів прогнозування ми порахували приблизні доходи та видатки, які будуть відбуватися за проектом з встановлення сонячних електростанцій на території ТДВ «Яготинський маслозавод» впродовж чотирьох прогнозних років.

Таблиця 3.8

План доходів та видатків за проектом за 2023-2025 рр.

Показник	Значення за роками				
	Базовий рік	I прогнозний рік	II прогнозний рік	III прогнозний рік	IV прогнозний рік
Обсяг реалізації електроенергії, тис. кВт/год	x	3109,29	3093,74	3062,81	3016,86
Виручка від реалізації електроенергії, тис. грн	x	13629,57	13561,42	13425,81	13224,42
Витрати на обладнання та комплектуючі, тис. грн	-17069,1	x	x	x	x
Витрати на будівельно-монтажні роботи, тис. грн	-335	x	x	x	x
Витрати на поточний ремонт, тис. грн	x	-50	-50	-50	-50
Амортизаційні відрахування, тис. грн	x	-2578	-2758	-2758	-2758
Витрати на оформлення документації, тис. грн	-8,5	x	x	x	x
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	-17412,6	-1155,03	9598,39	10617,81	10416,42
Податок на прибуток, тис. грн	x	x	1727,71	1911,21	1874,96
Чистий прибуток, тис. грн	x	x	7870,68	8706,60	8541,46

Джерело: розраховано автором

З таблиці видно, що з кожним наступним роком зменшується обсяг реалізації електроенергії, виробленої електростанцією, що пояснюється зносом фотоелементів сонячних панелей на 0,5% від їх загальної потужності. Також, варто враховувати коливання в курсі валют та ставках «зеленого» тарифу в залежності від року впровадження проекту (більш докладні розрахунки було відображено в табл. 3.9).

Таким чином, в рік впровадження проекту ТДВ «Яготинський маслозавод» буде мати збитки, пов'язані з інвестиційними вкладеннями. В першому прогнозному році підприємство вже може отримувати гроші за продаж виробленої електроенергії, але все одно матиме збиток в розмірі приблизно 1,1 млн грн. Вже починаючи з другого прогнозного року підприємство буде отримувати щорічні прибутки розміром приблизно 7-9 млн грн, що залежатиме від ставки тарифу, курсу валют та ступеню зносу фотоелементів на сонячних панелях.

План доходів та видатків за проектом за 2023-2025 рр.

Місяць	Середньомісячна сонячна радіація, кВт*год/м2/день	Кількість виробленої електроенергії, тис. кВт/год (II прог. рік)	Кількість виробленої електроенергії, тис. кВт/год (III прог. рік)	Кількість виробленої електроенергії, тис. кВт/год (IV прог. рік)	Виручка, тис. євро (II прог. рік)	Виручка, тис. грн (II прог. рік)	Виручка, тис. євро (III прог. рік)	Виручка, тис. грн (III прог. рік)	Виручка, тис. євро (IV прог. рік)	Виручка, тис. грн (IV прог. рік)
Січень	1,07	89,03	88,14	86,82	9,79	390,28	9,70	386,38	9,55	380,58
Лютий	1,87	155,60	154,05	151,74	17,12	682,08	16,95	675,26	16,69	665,13
Березень	2,95	245,47	243,01	239,37	27,00	1076,01	26,73	1065,25	26,33	1049,27
Квітень	3,96	329,51	326,22	321,32	36,25	1444,41	35,88	1429,97	35,35	1408,52
Травень	5,25	436,85	432,48	426,00	48,05	1914,94	47,57	1895,79	46,86	1867,35
Червень	5,22	434,36	430,01	423,56	47,78	1904,00	47,30	1884,96	46,59	1856,68
Липень	5,25	436,85	432,48	426,00	48,05	1914,94	47,57	1895,79	46,86	1867,35
Серпень	4,67	388,59	384,70	378,93	42,74	1703,38	42,32	1686,35	41,68	1661,06
Вересень	3,12	259,61	257,02	253,16	28,56	1138,02	28,27	1126,64	27,85	1109,74
Жовтень	1,94	161,43	159,81	157,42	17,76	707,62	17,58	700,54	17,32	690,03
Листопад	1,02	84,87	84,03	82,76	9,34	372,05	9,24	368,32	9,10	362,80
Грудень	0,86	71,56	70,84	69,78	7,87	313,69	7,79	310,55	7,68	305,89
Разом	х	3093,74	3062,81	3016,86	340,31	13561,42	336,91	13425,81	331,85	13224,42

Джерело: розраховано автором

Одним із найбільш важливих критеріїв оцінки доцільності реалізації інвестиційних проектів є аналіз економічних показників, включаючи строк окупності, чистий приведений дохід і т. п. Ця розрахункова частина вивчення інвестиційного проекту дає можливість приймати більш виважені управлінські рішення про початок реалізації інвестиційного проекту, а також описує можливі вигоди від впровадження проекту та показує період окупності інвестицій. В роботі ми вирішили розглянути три основних показники: чистий приведений дохід, індекс дохідності та період окупності.

Метод чистого приведенного доходу базується на співставленні величини первісної інвестиції загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого періоду. Оскільки притік грошових коштів розподілено в часі, його дисконтують за допомогою коефіцієнта, що встановлює інвестор, самостійно виходячи зі щорічного відсотку повернення, який він бажає або в змозі мати на інвестований ним капітал [61]. Формула для розрахунку показника наведена нижче:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \text{ГП}_i * (1 + R)^i - \text{ІС} \quad (3.2),$$

де ГП_i — грошовий потік за i -й рік експлуатації інвестиційного проекту;

R – ставка відсотка для дисконтування сум грошового потоку даного проекту;

ІС – сума інвестиційних вкладень;

i — строк дії проекту [61].

Розрахунок показника здійснювався в розрізі чотирьох прогнозних років, але не пізніше 2030 року (в зв'язку з терміном дії «зеленого» тарифу) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вихідні дані по проекту

Обсяг інвестованих коштів	Ставка %	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
17412,6	11	16577,28	0	7870,68	8706,6	8541,46

Джерело: розраховано автором

На першому етапі було розраховано теперішню вартість грошових потоків:

$$PV_1 = 7870,68 * \left(\frac{1}{(1 + 0,11)^1} \right) = 7090,70 \text{ грн}$$

$$PV_2 = 8706,6 * \left(\frac{1}{(1 + 0,11)^2} \right) = 7066,47 \text{ грн}$$

$$PV_3 = 8541,46 * \left(\frac{1}{(1 + 0,11)^3} \right) = 6245,45 \text{ грн}$$

Наступним кроком відбулось зведення отриманих даних в підсумкову таблицю (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Теперішня вартість грошових потоків за проектом

Рік	Майбутня вартість	Дисконтний множник, %	Теперішня вартість
I прогнозний рік	0	0	0
II прогнозний рік	7870,68	0,901	7090,70
III прогнозний рік	8706,6	0,812	7066,47
IV прогнозний рік	8541,46	0,731	6245,45
Разом	25118,74	x	20402,62

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо чистий приведений дохід за формулою (3.2):

$$\text{ЧПД} = 20402,62 - 17412,6 = 2990,02 \text{ грн}$$

Якщо: ЧПД > 0, то інноваційний проект слід прийняти, адже позитивна величина чистого приведенного доходу визначає, яким чином росте вартість вкладень інвестора при реалізації інноваційного проекту.

Наступним кроком став розрахунок індексу дохідності, який обчислюється за такою формулою:

$$ID = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧПД}_t}{(1+i)^t} / IB \quad (3.3),$$

де ЧГП_t – чисті грошові потоки на t-му році розрахунку;

i – ставка дисконту;

t – конкретний рік реалізації проекту;

ІВ – інвестиційні витрати.

Індекс доходності інвестиційного проекту по встановленню сонячної електростанції на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» становить:

$$ІД = \frac{20402,62}{17412,6} = 1,17$$

Оскільки індекс доходності є більше за 1 – проект є ефективним.

Останнім показником ефективності реалізації проекту ми обрали період окупності, який розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{ІВ}{ЧГП/n} \quad (3.4)$$

За даною формулою період окупності цього інвестиційного проекту складе .

$$ПО = \frac{17412,6}{20402,62/3} = 2,6 \text{ р.}$$

Отже, проект може окупитися через 2,6 роки після його реалізації.

Всі пораховані показники показали позитивні результати, що означає достатню ефективність реалізації даного проекту. Проте, з метою оцінки впливу реалізації нашої пропозиції саме на показники діяльності підприємства ми пропонуємо провести повторний розрахунок інтегрального показника фінансово-економічної складової сталого розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 3.12). Розрахунки проводилися на основі прогнозування показників за минулі періоди з урахуванням можливих прибутків, отриманих завдяки реалізації проекту.

Таблиця 3.12

Розрахунок інтегральних показників рівня реалізації складових економічного потенціалу після впровадження проекту

Показник	min	max	Період			Нормоване значення показника		
			1 прог. рік	2 прог. рік	3 прог. рік	1 прог. рік	2 прог. рік	3 прог. рік
1	2	3	5	6	7	8	9	10
Виробничо-технологічна складова								
Коефіцієнт вартості основних засобів	0,20	0,24	0,20	0,24	0,21	-0,05	1,00	0,25
Фондовіддача	7,89	8,96	7,89	8,45	8,96	0	0,52	1
Фондоозброєність	501,26	508,36	504,25	508,36	501,26	0,42	1	0
Рентабельність діяльності	3,68	4,98	3,68	4,09	4,98	0	0,32	1
Коефіцієнт оборотності запасів	18,36	18,98	18,36	18,98	18,74	0	1	0,61
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	0,37	3,84	2,86
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,07	0,77	0,57
Трудова складова								
Продуктивність праці	3661,25	3664,87	3664,87	3661,25	3663,36	1	0	0,58
Витрати на 1 працівника на підвищення кваліфікації	44,28	46,11	44,28	45,33	46,11	0	0,57	1
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та оплати праці	8,99	10,85	8,99	10,24	10,85	0	0,67	1
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	1,00	1,25	2,58
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,33	0,42	0,86
Фінансова складова								
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,48	3,58	3,56	3,58	3,48	0,80	1	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,14	0,18	0,14	0,18	0,17	0	1	0,75
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,15	0,17	0,154	0,159	0,168	0	0,36	1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,24	1,28	1,28	1,24	1,26	1	0	0,50
Коефіцієнт автономії	0,38	0,39	0,39	0,387	0,38	1	0,70	0
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	3	3,06	2,25
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,56	0,61	0,45
Інвестиційно-інноваційна складова								
Рентабельність активів	7,85	10,10	7,85	9,55	10,1	0	0,76	1
Рентабельність інвестицій	1,21	1,28	1,28	1,24	1,21	1	0,43	0
Темп приросту витрат на інноваційну діяльність	0,02	0,02	0,021	0,023	0,02	0,33	1	0
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	1,33	2,18	1
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,44	0,73	0,33
Маркетингова складова								

Продовж. табл. 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темп приросту обсягів виробництва	-9,74	4,25	-9,74	-1,35	4,25	0	0,60	1
Доля ринку	0,12	0,129	0,12	0,121	0,129	0	0,11	1
Рентабельність продукції	4,25	5,06	4,89	4,25	5,06	0,79	0	1
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	0,79	0,71	3
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,26	0,24	1,00
Організаційно-управлінська складова								
Ефективність управлінських витрат	2,84	2,86	2,85	2,84	2,86	0,5	0	1
Співвідношення темпів зростання витрат на управління та обсягів виробництва	11,28	12,86	11,28	12,86	12,49	0	1	0,77
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	0,5	1,00	1,77
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,25	0,50	0,88
Антикризова складова								
Коефіцієнт Бівера	0,04	0,09	0,09	0,07	0,04	1	0,6	0
Коефіцієнт Мартиненко	2,11	3,21	3,21	2,18	2,11	0	0,94	1
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	1	1,54	1
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,5	0,77	0,5
Стратегічна складова								
Частка стратегічних капіталовкладень у загальній сумі витрат	0,04	0,042	0,041	0,042	0,04	0,5	1	0
Темп приросту стратегічних капіталовкладень	0,82	0,87	0,85	0,82	0,87	0,6	0	1
Загальна величина ознаки	x	x	x	x	x	1,1	1,00	1
Інтегральний показник	x	x	x	x	x	0,55	0,50	0,5

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком стало використання шкали оцінювання інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу підприємства, наведеної в табл. 2.17, після чого ми узагальнили та порівняли отримані розрахункові дані у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Загальний розрахунок інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Складова	Вага складової	Період		
		1 прог. рік	2 прог. рік	3 прог. рік
1	2	3	4	5
Виробничо-технологічна	0,2	0,01	0,15	0,11
Трудова	0,16	0,05	0,07	0,14
Фінансова	0,18	0,10	0,11	0,08

Продовж. табл. 3.13

1	2	3	4	5
Інвестиційно-інноваційна	0,12	0,05	0,09	0,04
Маркетингова	0,1	0,03	0,02	0,10
Організаційно-управлінська	0,08	0,02	0,04	0,07
Антикризова	0,06	0,03	0,05	0,03
Стратегічна	0,1	0,06	0,05	0,05
Інтегральний показник	x	0,35	0,58	0,62

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці, прогнози значення інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу підприємства показують поступове підвищення. Оскільки розрахунки проводились на основі результатів впровадження проекту з будівництва сонячної електростанції, можна зробити висновок, що даний проект матиме позитивні наслідки для підприємства, а також надаватиме йому конкурентну перевагу у вигляді підтримки сталого розвитку. На рис. 3.8. відображено динаміку зміни інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу підприємства за останні 3 роки та 3 прогностичні періоди.

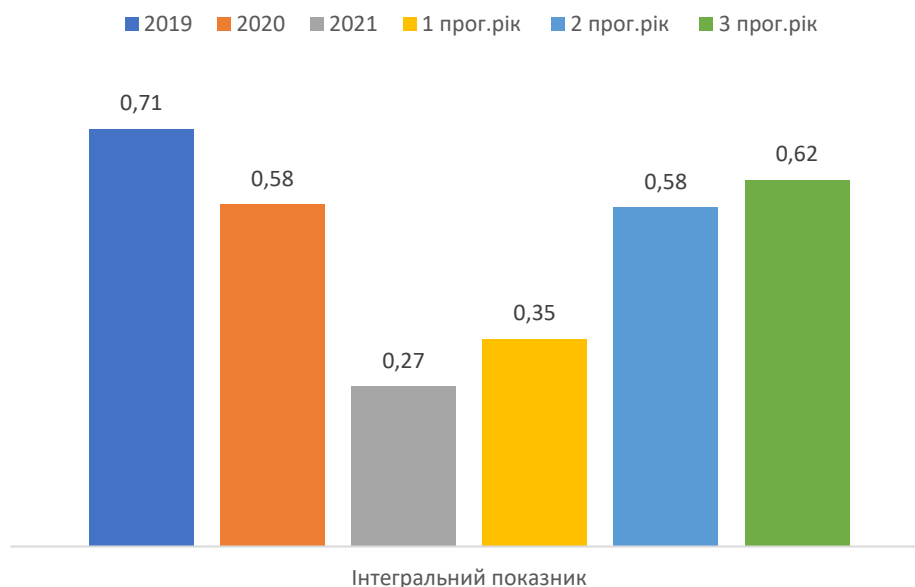


Рис. 3.8. Динаміка інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2025 рр.

Джерело: розроблено автором

Отже, діаграма показує, що після впровадження проекту з будівництва сонячної електростанції фінансово-економічний потенціал підприємства поступово буде підвищуватися. Згідно зі шкалою оцінки, у першому прогностному році інтегральний показник все ще буде знаходитися на низькому рівні, що можна пояснити складною економічною та політичною ситуацією в країні. Але вже у третьому прогностному році цей показник за прогностними даними може досягнути достатнього рівня, при якому діяльність підприємства характеризується стабільністю, економічний потенціал є достатнім для ефективного функціонування, відбувається нарощування прибутковості та платоспроможності підприємства. Таким чином, вважаємо за доцільне впровадити інвестиційний проект з будівництва сонячної електростанції на території підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті роботи нами були проведені дослідження поняття «сталий розвиток», що дозволило нам розглядати сталий розвиток підприємства як цілеспрямований та безперервний розвиток, що підтримує рівень економічних, екологічних та соціальних показників у визначених економічною діяльністю межах під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ. В роботі було розглянуто економічні засади впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства, на основі чого ми розглянули стратегічне управління розвитком підприємств як фундаментальну основу для впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства.

Для аналізу стану управління сталим розвитком підприємства ми запропонували деякі методики, які широко використовуються в дослідженні даного питання, а саме: SWOT аналіз, PEST аналіз та оцінка інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Було розглянуто стан конкуренції в молочній галузі, в якій функціонує досліджуваний нами об'єкт сфери застосування роботи – ТДВ «Яготинський маслозавод». В результаті дослідження стану молочної галузі було виявлено, що досліджуване підприємство є одним із флагманів молочної галузі України.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є виробником молочної продукції, головною метою існування якого є перманентний пошук інноваційних рішень з метою вдосконалення процесів виробництва, забезпечення споживачів продукцією найвищої якості та активна участь у вирішенні проблем в екологічній та соціальній сфері. Протягом аналізованого періоду відбувалося значне зниження прибутку підприємства і навіть отримання збитку в 2021 році.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що був проведений за допомогою інструментів SWOT та PEST аналізу показав, що можливості, які існують в зовнішньому середовищі підприємства як ніколи актуальні для підприємства та можуть бути досягнені завдяки його сильним сторонам, а зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції є значною загрозою для

підприємства, оскільки молоко – є основою для створення молочної продукції. Також, було виявлено, що на діяльність підприємства найбільший вплив має соціально-культурна категорія факторів макросередовища, найвпливовішими факторами з цієї категорії виявились вимоги до якості продукції та спосіб життя споживачів. Ці фактори впливають на підприємство через підвищені вимоги до якості продукції і зниження попиту та змінах у способі життя молодій частини населення. А також значний вплив має категорія економічних факторів, при чому найвпливовішим економічним фактором став рівень доходів населення та розвиток фермерства. Для подолання можливих наслідків зміни цих факторів в гіршу сторону підприємству необхідно створювати нові бюджетні види продукції, а також різні акційні пропозиції.

В розрізі аналізу стану управління сталим розвитком ТДВ «Яготинський маслозавод» ми використали методику розрахунку інтегрального показника, за допомогою якої провели розрахунки інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу підприємства. В результаті розрахунків ми отримали показники, які вказують на щорічне зниження фінансово-економічного потенціалу підприємства, що підтверджується і розрахунками показників фінансового стану підприємства.

Для вирішення цієї проблеми нами було запропоновано перелік альтернативних рішень, впровадження яких дозволило б підприємству покращити ефективність управління сталим розвитком. Серед таких рішень були наступні: впровадження засад циркулярної економіки; підвищення ефективності використання оборотних активів; впровадження інтегрованої звітності; формування стратегії сталого розвитку з урахуванням фінансового ризику; розробка дерева цілей стратегії сталого розвитку підприємства.

Основною пропозицією щодо покращення фінансового стану підприємства та залучення в свою діяльність принципів сталого розвитку стало будівництво сонячної електростанції на території ТДВ «Яготинський маслозавод». В разі реалізації даний проект сприятиме вирішенню наступних питань: мінімізація ризиків, які виникають через недостатню кількість електроенергії та її вартість, забезпечення зменшення

використання енергії з невідновлювальних джерел, продовження шляху до сталого розвитку підприємства, активізація подальшого розвитку альтернативної енергетики в Україні, внесок в зменшення ймовірності виникнення серйозних екологічних проблем від викидів забруднюючих речовин в атмосферу.

Розрахунок кошторису витрат на реалізацію цього проекту показав, що буде необхідне залучення інвесторів, зацікавлених в концепції сталого розвитку, адже витрати на впровадження проекту сягнуть близько 17,5 млн грн. В той же час, реалізація даного проекту дозволить підприємству отримувати додатковий прибуток за продаж електроенергії державі по «зеленому» тарифу.

Враховуючи ці фактори ми оцінили вплив реалізації проекту на діяльність підприємства в цілому та інтегральний показник фінансово-економічного потенціалу зокрема, за допомогою прогнозування. В результаті дослідження було виявлено, що реалізація такого проекту дозволить підвищити рівень інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу підприємства до достатнього рівня вже у третьому прогнозному році (всі показники були розраховані приблизно у зв'язку з коливаннями курсу валют). Незначне підвищення інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» пояснюється складною економічною ситуацією в Україні та веденням бойових дій на її території. Таким чином, реалізація запропонованого заходу матиме позитивний вплив на фінансовий стан підприємства та підвищить його конкурентоспроможність та сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прадун В. П. Сталий розвиток регіональних агропромислових комплексів. / за ред. В. М. Трегобчук. Київ, 2005. 256 с.
2. Морозов Р. В., Морозова О. Г. Теоретичні аспекти сталого розвитку АПК України. *ВІСНИК ХНТУ*. 2022 р. № 1(80). С.141-146
3. Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.-P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. 2009. URL: https://web.archive.org/web/20160806043140/http://www.communityindicators.net/system/publication_pdfs/9/original/Stiglitz_Sen_Fitoussi_2009.pdf?1323961027
4. Цілі сталого розвитку: веб-сайт. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku/>
5. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України Б. Є. Патона. Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.
6. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. UN General Assembly Document A/RES/70/1, 2015. Sustainable Development Goals Knowledge Platform: веб-сайт. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>
7. Сталий розвиток: веб-сайт. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>
8. Мельник Ю. М. Адміністративні та ринкові інструменти забезпечення сталого розвитку регіону. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.15. С. 71–72.
9. Срибный В. И. Экономические инструменты обеспечения экономико-экологической безопасности. *Культура народов Причерноморья*. 2008. № 140. С.103.
10. Пахомова Н. В., Эндерс А., Рихтер К. Экологический менеджмент: підручник. 2003. 544 с.
11. Дегтярєва І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 18-25.

12. Сичевський М. П. Стан та пріоритетні напрями розвитку харчової промисловості в Україні. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 38-42.
13. Холява І. П., Олійник А. М., Цьвок Д. Р. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2015. № 2. С. 107–112.
14. Орехова К. В. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства. *Науково-практичний журнал «Економіка промисловості»*. 2013. № 1–2 (61–62). С. 76–83.
15. Bain & Company: веб-сайт. URL: <http://www.bain.com/offices/kyiv/uk/contact-us/index.aspx>
16. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу: веб-сайт. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>
17. Дунда С. П. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «менеджмент» освітньо-професійної програми «менеджмент» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2022. 104 с.
18. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. № 3(8). С. 2.1-2.17.
19. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ, 2017. С. 64-69.
20. Яготинський маслозавод: веб-сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/ru/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
21. Річна інформація емітентів цінних паперів: веб-сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
22. Система «YOU CONTROL»: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00446003/

23. Зелена книга регулювання ринку молока BRDO: веб-сайт. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/0b/88/4a/e7/regulation.gov.ua_%D0%97%D0%9A%20%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D0%B0%20fin.pdf
24. BRDO: 80% норм Закону «Про молоко» є дефектними і перешкоджають розвитку ринку: веб-сайт. URL: <https://brdo.com.ua/top/brdo-88-norm-zakonu-pro-moloko-ye-defektnymy-pereshkodzhayut-rozvytku-rynku/>
25. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
26. Managerial decisions in business: веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6552036.pdf>
27. Understanding Decision Making: веб-сайт. URL: <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>
28. Ухвалення управлінських рішень: веб-сайт. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/blog-2/consulting/june-2020/managerial-decision-making>
29. Eppinger B, Nystrom L. E., Cohen J. D. Reduced sensitivity to immediate reward during decision-making in older than younger adults. *Pub Med*. 2014. № 26(5), С. 30–33.
30. Дорош О. Б. Основні завдання та напрями аудиту фінансової діяльності підприємства: зб. *Наука молода*. Київ, 2009. № 12: веб-сайт. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Menedzhment/2009_12/Doroch
31. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств : монографія. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 324 с.
32. Мулик Т. О., Вашілова Н. В. Інтегрована звітність підприємства: стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.

- 33.Кравченко О. В., Овчарова Н. В. Теоретичні та методичні засади формування інтегрованої звітності в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. №. 6. С. 359-366.
- 34.Godfray, H. C. J., Beddington, J. R., Crute, I. R., Haddad, L., Lawrence, D., Muir, J. F., Toulmin, C. Food security: The challenge of feeding 9 billion people. *Science*. 2010. Vol. 327, №5967. P. 812—818. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1185383>
- 35.Бурлуцька С. В. Пружні стратегії забезпечення сталого розвитку національної економіки: теорія та практика : монографія. Слов'янськ : ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет, 2016. 320 с.
- 36.Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe: веб-сайт. URL: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/ElleMacArthurFoun-dation_Growth\\$Within_July15.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/ElleMacArthurFoun-dation_Growth$Within_July15.pdf)
- 37.Intelligent Assets: Unlocking the circular economy potential: веб-сайт. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/ElleMacArthurFoundation_Intelligent_Assets_080216-AUDIO-E.pdf
- 38.Linder, M., & Williander, M. Circular business model innovation: Inherent uncertainties. *Business Strategy and the Environment*. 2017. Vol. 26, №2. P. 182—196. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1906>
- 39.Planing, P. Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open Journal of Business Model Innovation*. 2015. Vol. 1, №11.
- 40.Безручко О. О. Управління економічним потенціалом промислового підприємства на різних стадіях життєвого циклу : дис. д-ра ек. наук : 08.00.04 / Кременч. нац. ун-т ім. М. Остроградського. Кременчук, 2016. 254 с.
- 41.Fishbone Diagram: Determining Cause and Effect: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%86%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B8
- 42.В 2023 році зростуть тарифи на електроенергію: для яких споживачів і на скільки: веб-сайт. URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2022/12/22/novyna/ekonomika/2023-roczy-zrostutaryfy-elektroenerhiyu-yakux-spozhyvachiv-skilky>

43. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» : Відомості Верховної Ради України (ВВР), , редакція від 2023. 2003, № 24, ст.155.
44. Сонячна електростанція для підприємства під власне використання: веб-сайт. URL: <https://karno.ua/ua/solnechnye-elektrostantsii/solnechnaya-elektrostantsiya-dlya-predpriyatiya/>
45. З чого почати впровадження сонячної електростанції на вашому підприємстві?: веб-сайт. URL: <https://solensy.com.ua/solar-power-plants/for-business/>
46. Яка площа потрібна для сонячної електростанції?: веб-сайт. URL: <https://smarteco.biz.ua/blog/korysno-znaty/yaka-ploshha-potribna-dlya-sonyachnoyi-elektrostantsiyi/>
47. Сонячна панель Longi Solar LR5-72HPH-550M: веб-сайт. URL: <https://prel.prom.ua/p1363875602-sonyachna-panel-longi.html>
48. Кріплення універсальне KS2100-1R-H430: веб-сайт. URL: <https://prel.prom.ua/p312670961-kriplennya-universalne-ks2100.html>
49. Гібридний інвертор Huawei SUN2000L-3KTL L1 (3 кВт, 2 MPPT): веб-сайт. URL: <https://prel.prom.ua/p1208359805-gibridnij-invertor-huawei.html>
50. Комплектація для підключення і монтажу СБ: веб-сайт. URL: <https://prel.prom.ua/g6449765-komplektatsiya-dlya-montazhu>
51. Photovoltaic geographical information system: веб-сайт. URL: https://re.jrc.ec.europa.eu/pvg_tools/en/tools.html
52. Компанія по встановленню сонячних електростанцій: веб-сайт. URL: <https://solarenergo.ua/uk/>
53. Оформлення зеленого тарифу для сонячних електростанцій: веб-сайт. URL: <https://www.solargarden.com.ua/service/oformlennya-zelenogo-taryfu/>
54. Міцура О. О., Олефрієнко О. М. Управління інноваційними проектами : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 92 с.
55. Програми фінансування альтернативної енергетики: веб-сайт. URL: <https://iknet.com.ua/uk/articles/useful-to-know/funding-programs/>

56. Перелік міжнародних фондів та фінансових організацій, які надають гранти та кредитні кошти за різними умовами співфінансування: веб-сайт. URL: <https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B8%20%D0%9C%D0%A2%D0%94.%20%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4%202020.pdf>
57. Закон України «Про електроенергетику» : Відомості Верховної Ради України на підставі Закону № 2019-VIII від 13.04.2017, ВВР, 2017, № 27-28, ст.312.
58. Зелений тариф для юридичних осіб: веб-сайт. URL: <https://alteco.in.ua/ua/ekonomika/zelenyi-taryf-v-ukraini/zelenyi-taryf-dlia-iurydychnykh-osib>
59. Средний месячный уровень солнечной радиации в городах Украины: веб-сайт. URL: <https://www.atmosfera.ua/ru/stati-geliosistemy/solar-insulation-ukraine/>
60. Компанія SUNSAY Energy. Скільки виробляє сонячна батарея на день: веб-сайт. URL: <https://sunsayenergy.com/technology/skolko-virabatyuvaet-solnechnaya-batarea-v-den?>
61. Чорна М. В. Проектний аналіз : бібліогр. Харків, 2003. 228 с. URL: <https://buklib.net/books/34080/>
62. Старигін, Д. О. Обґрунтування доцільності реалізації інноваційного проекту на підприємстві : дипломна робота ... бакалавра : 6.030601 Менеджмент. – Київ, 2019. 95 с.
63. Резцов В. Ф. Інтерактивна карта потенціалу сонячної енергії України. *Відновлювана енергетика*. 2018. № 4. С. 34-42.
64. Національний банк України. Курс валют: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>
65. Дідашко Ю. І., Бурлуцька С. В. Циркулярна економіка в контексті сталого розвитку. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах*: Матеріали XVIII Міжнарод. наук.-практ. конф.: Київ, НУХТ. 2022. С. 16-18.
66. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу: веб-сайт. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot->

[analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu](#)

67. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління: веб-сайт. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
68. Бурлуцька С. В., Дідашко Ю. І. Циркулярна економіка в контексті сталого розвитку. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2022. №27 (6). С. 55-64.
69. Смачило І. І. Методи управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. №2. С. 115-120
70. Смачило І. І. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... к. ек. наук : 08.00.04 / Терноп. нац. ек. ун-т. Тернопіль, 2011. 235 с.
71. Бех В. П., Бех Ю. В., Крохмаль Н. В. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування; за заг. ред. В. П. Беха, М. В. Туленкова. Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. Київ, 2018. 538 с.
72. Замула О., Замула О., Угрімова І. Формування системи управління сталим розвитком промислової корпорації. *Економічний аналіз*. 2020. № 30 (1). С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.090>
73. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ. 2022. №.143. 360 с.
74. The 9th International scientific and practical conference “Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects” (February 20-22, 2022). MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2022. 413 p.
75. Акімова О. А., Іщенко А. М. Управлінські інструменти забезпечення сталого розвитку : навч. посіб. для здоб. ступ. магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та 081 «Право». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 102 с.

Додаток А1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи	1100	111350	106923
Запаси			
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197
Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	4599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	4427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Додаток А2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2256752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

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	184741	253709

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

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	--	--

Додаток Б1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	299 742	449 730
первісна вартість	1011	555 394	745 525
знос	1012	-255 652	-295 795
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734
Усього за розділом I	1095	400 715	521 959
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 923	166 210
Виробничі запаси	1101	68 487	80 177
Незавершене виробництво	1102	4 990	5 528
Готова продукція	1103	30 989	75 317
Товари	1104	2 457	5 188
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414 886	443 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 394	7 737
з бюджетом	1135	13 105	912

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	19
із внутрішніх розрахунків	1145	386 072	389 781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 416	7 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 270	10 217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19 251	10 215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1 182
Усього за розділом II	1195	956 393	1 027 446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 357 108	1 549 405

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

1	2	3	4
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	219 143	201 451
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
Усього за розділом III	1695	609 615	755 170
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 357 108	1 549 405

Додаток Б2
Звіт про фінансові результати за 2020 рік
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 166 323	3 160 485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 657 868)	(2 566 752)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	508 455	593 733
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 332	5 869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 076)	(33 139)
Витрати на збут	2150	(239 378)	(246 123)
Інші операційні витрати	2180	(15 995)	(22 961)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	223 338	297 379
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 539	3 503
Інші доходи	2240	24 903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(72 302)	(79 520)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(24 739)	(3)

1	2	3	4
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	153 739	221 378
прибуток			
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 192	-36 637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	129 547	184 741
прибуток			
збиток	2355	0	0

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129 547	184 741

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3 111 347	2 068 674
Витрати на оплату праці	2505	163 734	147 942
Відрахування на соціальні заходи	2510	35 183	29 646
Амортизація	2515	62 277	56 513
Інші операційні витрати	2520	641 210	545 613
Разом	2550	4 013 751	2 848 388

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

Додаток В1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4784	2901
первісна вартість	1001	11896	11532
накопичена амортизація	1002	7112	8631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	288 683	356 510
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	-
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	19 734	11 491
Усього за розділом I	1095	521 959	432 579
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	166 210	165 657
Виробничі запаси	1101	80 177	75 361
Незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
Готова продукція	1103	75 317	80 394
Товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1967

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
з нарахованих доходів	1140	19	24
із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
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	1182	3 879
Усього за розділом II	1195	1 027 446	1 142 041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 549 405	1 574 620

Пасив	Код рядка		
1	2		
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	1528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	592 784	529 401
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201451	205704
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-

1	2	3	4
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:		-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
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	201 451	247 574
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	-
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
одержаними авансами	1635	25	142
розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5773	6311
Усього за розділом III	1695	755170	797645
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1549405	1574620

Додаток В2
Звіт про фінансові результати за 2021 рік
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 103 661	3 166 323
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	-2784504	-2657868
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	319157	508455
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	23650	3332
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	-33130	-33076
Витрати на збут	2150	-254742	-239378
Інші операційні витрати	2180	-34147	-15995
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	20788	223338
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1512	2539
Інші доходи	2240	58650	24903
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-87142	-72302
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-57127	-24739
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	-	153739
прибуток			
збиток	2295	-63319	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-24192
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350	-	129547
прибуток			
збиток	2355	-63319	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	-63 319	129 547

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	2 237 345	2 208 944
Витрати на оплату праці	2505	168 573	163 734
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 327	35 183
Амортизація	2515	79 243	62 277
Інші операційні витрати	2520	197 946	194 806
Разом	2550	2 721 434	2 664 944

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-

Додаток Г

**Сертифікат за участь у Міжнародній науково-практичній конференції
«Перспективи розвитку територій: теорія і практика», ХНУМГ ім. Бекетова,
2021 рік**



Додаток Д

Сертифікат за участь у Міжнародній науково-практичній конференції
«Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених», НТУ ХПІ, 2021 рік



РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
НТУ «ХПІ»



СЕРТИФІКАТ

який засвідчує, що

Юлія Дідашко

взяла участь у

**XV МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
МАГІСТРАНТІВ ТА АСПІРАНТІВ
«Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених»**

1-3 грудня, 2021
Харків, Україна



**TAL
TECH**



RIGA TECHNICAL
UNIVERSITY



Проф. Євген СОКОЛ
Ректор Національного технічного
університету "Харківський
політехнічний інститут"



Проф. Андрій МАРЧЕНКО
Проректор Національного технічного
університету "Харківський
політехнічний інститут"



Богдан СТИСЛО
Голова Ради молодих вчених
Національного технічного університету
"Харківський політехнічний інститут"

Додаток Ж

**Диплом за 2 місце у Всеукраїнському конкурсі «LoNG-2021» «Блокчейн
приходить в Україну», 2021 рік**



Українська асоціація
з розвитку менеджменту
та бізнес-освіти



ДИПЛОМ за II-е місце

**команда «BigMind»
Національного університету харчових технологій
є переможцем Всеукраїнського конкурсу «LoNG-2021»
(Look of New Generation/Погляд нового покоління)
«Блокчейн приходить в Україну»**

Оргкомітет:

Прем'єр-міністр України (2005-2006 рр.), професор **Юрій Єхануров**

Директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти **Людмила Горохова**

Президент Київської Бізнес Школи **Ярослав Головка**

Партнери конкурсу:

- Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України
- Благодійний фонд "Україна-ЮНЕСКО"
- Кафедра економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка
- Робоча група "Освіта і медіапідтримка ринку віртуальних активів України" Міністерства цифрової трансформації України

За підтримки:



«Академія фінансового управління»
Міністерства фінансів України

Київ 2021