

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

Олег ШЕРЕМЕТ

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління інвестиційною діяльністю підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Марусечко Діана Сергіївна.

(підпис)

Керівник канд. екон. наук, доц. Рибачук-Ярова Тетяна Володимирівна

(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(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 недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис) Київ – 2025 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року**З А В Д А Н Н Я****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**Марусечко Діана Сергіївна1. Тема роботи «Управління інвестиційною діяльністю. підприємства»керівник роботи Рибачук-Ярова Т.В., к.е.н., доцентзатвержені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВАРозділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 29 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 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	02.12.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.12.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_

Марусечко Діана

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Рибачук-Ярова Тетяна

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, організаційноекономічні особливості та практичні аспекти управління інвестиційною діяльністю підприємства на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод». Розкрито сутність інвестицій та їх роль у розвитку підприємства, охарактеризовано види інвестицій та основні етапи інвестиційного процесу. Проведено аналіз інвестиційної діяльності Яготинського маслозаводу за останні роки, визначено динаміку, структуру та ефективність реалізованих інвестиційних проєктів. Виявлено основні проблеми, що стримують ефективне управління інвестиціями, зокрема недостатній рівень фінансування, ризики зовнішнього середовища та обмежена диверсифікація джерел капіталу.

Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства, зокрема вдосконалення механізму планування та контролю інвестицій, залучення альтернативних джерел фінансування та оптимізація інвестиційного портфеля. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення інвестиційної привабливості ТДВ «Яготинський маслозавод» та посилення його конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, управління інвестиціями, інвестиційна стратегія, ефективність інвестицій, Яготинський маслозавод.

Кваліфікаційна робота складена на 88 сторінках (без урахування додатків), містить 29 таблиць, 5 рисунків.

## ANNOTATION

This qualification paper explores the theoretical foundations, organizational and economic features, and practical aspects of investment activity management at the enterprise level, using the case of PJSC “Yahotynsky Butter Plant”. The study reveals the essence of investments and their role in enterprise development, characterizes different types of investments, and outlines the main stages of the investment process.

An analysis of the investment activity of the Yahotynsky Butter Plant in recent years has been conducted, including the dynamics, structure, and effectiveness of implemented investment projects. The main challenges hindering effective investment management have been identified, such as insufficient funding, external environmental risks, and limited diversification of capital sources.

Proposals have been developed to improve the efficiency of the enterprise’s investment activity. These include enhancing the mechanisms of investment planning and control, attracting alternative sources of financing, and optimizing the investment portfolio.

The results of this study can be applied to increase the investment attractiveness of PJSC “Yahotynsky Butter Plant” and strengthen its competitiveness in the market.

Key words: investments, investment activity, investment management, investment strategy, investment efficiency, Yahotynsky Butter Plant.

## Зміст

Вступ .....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та класифікація інвестиційної діяльності .....	10
1.2. Теоретичні основи розроблення інвестиційної діяльності підприємства... .....	15
1.3. Методичні підходи до формування інвестиційної діяльності підприємства .....	20
Висновки до розділу 1 .....	24
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	25
2.1. Аналіз галузі інвестиційної діяльності підприємства.....	25
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства .....	32
2.3. Дослідження стану та особливостей управління інвестиційною діяльністю підприємства .....	41
Висновки до розділу 2 .....	52
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	54
3.1. Програма діяльності підприємства щодо управління інвестиційною діяльністю.....	54
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження інвестиційного заходу щодо заміни діючого обладнання на сучасну пластично-пастеризаційну установку.....	62
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності.....	68
Висновки до розділу 3 .....	78
Висновки та пропозиції .....	79
Список використаних джерел .....	83
Додатки.....	88

## Вступ

Інвестиційна діяльність є одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасній економіці, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та потребою в інноваціях. Саме завдяки ефективному управлінню інвестиціями підприємства мають змогу оновлювати матеріально-технічну базу, упроваджувати новітні технології, освоювати нові ринки, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Як зазначають провідні українські дослідники В.Д. Базилевич, О.І. Бланк, Л.І. Д'яконова, інвестиції виступають важливим інструментом економічного зростання, а процеси управління ними мають бути інтегровані в загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою формування ефективного механізму управління інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості України, зокрема у молочному секторі, що відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки. В умовах дефіциту ресурсів, зростаючих вимог до якості продукції, коливань споживчого попиту та зовнішньоекономічних викликів саме інвестиційна діяльність виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін середовища. Практика показує, що вітчизняні молокопереробні підприємства часто стикаються з проблемами відсутності стратегічного інвестування, низьким рівнем координації між підрозділами, обмеженим аналітичним забезпеченням і складністю в реалізації довгострокових інвестиційних програм. У цьому контексті особливої значущості набуває вивчення досвіду конкретних підприємств із метою розробки дієвих управлінських рішень щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

Об'єктом дослідження є інвестиційна діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» — одного з провідних виробників молочної продукції в Україні, що входить до складу Групи компаній «Молочний Альянс».

Предметом дослідження є процеси управління інвестиційною діяльністю на підприємстві, зокрема фінансові, організаційні, методичні та управлінські аспекти формування, реалізації та оцінки інвестиційних програм і проєктів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління інвестиційною діяльністю підприємства, виявлення проблем та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційних процесів на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод», з урахуванням економічного обґрунтування конкретного інвестиційного проєкту.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

1. Дослідити сутність, види, функції та значення інвестиційної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.
2. Проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій, формування інвестиційної програми та управління ризиками.
3. Надати загальну характеристику молочної галузі України як об'єкта інвестування та охарактеризувати інвестиційне середовище на ринку молочної продукції.
4. Провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» і оцінити ефективність управління його інвестиційною діяльністю.
5. Обґрунтувати доцільність реалізації інвестиційного проєкту впровадження лінії захисного покриття сирів на підприємстві як частини інноваційної стратегії розвитку.

Методологічною основою роботи є положення економічної теорії, фінансового аналізу, інвестиційного менеджменту та стратегічного управління. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові й спеціальні

методи: аналіз і синтез, порівняльний, економіко-статистичний, графічний метод, методи експертних оцінок і фінансового прогнозування, а також класичні показники ефективності інвестиційних проєктів: NPV, IRR, PI, PBP.

Інформаційну базу дослідження становлять звітні документи ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки, статистичні дані Держстату України, нормативно-правові акти, аналітичні звіти профільних асоціацій, наукові праці та публікації з питань інвестування у харчову промисловість.

Сфера застосування результатів кваліфікаційної роботи охоплює діяльність підприємств молочної промисловості, зокрема в частині удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю, оцінювання інвестиційних ризиків, формування інвестиційних програм і впровадження високоефективних інвестиційних проєктів. Запропоновані управлінські рішення можуть бути використані керівництвом ТДВ «Яготинський маслозавод» у рамках реалізації програми модернізації виробництва, зокрема для впровадження інвестиційного проєкту лінії захисного покриття сирів. Також результати дослідження можуть бути застосовані іншими підприємствами харчової галузі, науковими установами, консультативними структурами та інвесторами, зацікавленими в розвитку інноваційних виробництв в Україні.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та класифікація інвестиційної діяльності**

Інвестиційна діяльність є однією з ключових сфер функціонування будьякого суб'єкта господарювання, оскільки саме завдяки ефективному управлінню інвестиціями підприємство отримує можливість досягати довгострокових цілей, забезпечувати інноваційний розвиток, підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах сучасної ринкової економіки, яка характеризується високим рівнем нестабільності та динамічності, ефективна інвестиційна політика підприємства виступає запорукою його фінансової стійкості, зростання ринкової вартості та стратегічного успіху. Поняття інвестиційної діяльності можна визначити як сукупність дій, пов'язаних із вкладенням коштів або інших ресурсів у об'єкти підприємницької або іншої діяльності з метою отримання прибутку або досягнення іншого економічного ефекту в майбутньому. Такий підхід передбачає як первинне інвестування, так і процеси реінвестування прибутків, що отримуються від уже здійснених капіталовкладень. Інвестиційна діяльність охоплює як процес вибору об'єктів інвестування, так і аналіз ризиків, джерел фінансування, термінів окупності, доходності, ефективності, форм власності на об'єкти інвестицій, а також організаційні й правові аспекти реалізації інвестиційних проєктів.

У контексті підприємницької діяльності інвестиції є тією рушійною силою, яка здатна забезпечити розширення виробництва, оновлення основних засобів, впровадження нових технологій, освоєння нових ринків і створення нових робочих місць. Власне, в межах підприємства інвестиційна діяльність охоплює процеси формування, реалізації, моніторингу та оцінювання інвестиційної стратегії. При цьому важливо враховувати, що інвестиції мають певні особливості, які відрізняють їх від інших форм витрачання коштів: довгостроковий характер, спрямованість на приріст вартості або майбутніх

вигод, ризикованість та незворотність вкладених ресурсів. Інвестиційна діяльність підприємства тісно пов'язана з його загальною стратегією розвитку, структурою капіталу, фінансовою політикою, ресурсними можливостями та ринковими перспективами. Успішне управління інвестиціями передбачає глибоке аналітичне опрацювання, розрахунки показників ефективності, адаптацію до зовнішніх умов та здатність швидко приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.

*Таблиця 1.1*

Класифікація підходів до розуміння інвестиційної діяльності у працях науковців

Автор	Підхід	Сутність трактування інвестицій
В.Д. Базилевич	Економічний	Інвестиції як форма вкладення капіталу з метою отримання доходу
О.І. Бланк	Фінансовий	Розглядає інвестиції як засіб відтворення основного капіталу і нарощування вартості підприємства
Л.І. Д'яконова	Управлінський	Інвестиційна діяльність як процес прийняття ефективних управлінських рішень у сфері капіталовкладень
Й. Шумпетер	Інноваційний	Інвестиції як драйвер інновацій і технологічного розвитку
П. Самуельсон	Макроекономічний	Підкреслює роль інвестицій у забезпеченні економічного зростання

Джерело: [ 13]

Класифікація інвестиційної діяльності має важливе значення для формування ефективної системи управління інвестиціями. Вона дозволяє систематизувати об'єкти інвестування, джерела фінансування, часові горизонти, форми участі, рівень ризику та інші параметри. Найбільш поширеним є поділ інвестицій на реальні та фінансові. Реальні інвестиції включають вкладення у матеріальні або нематеріальні активи, що безпосередньо пов'язані з виробництвом – наприклад, будівництво нових виробничих потужностей, модернізація устаткування, придбання патентів або впровадження інновацій. Фінансові інвестиції, натомість, передбачають придбання корпоративних прав, цінних паперів, часток у статутному капіталі інших підприємств, тобто спрямовані на отримання доходу у формі дивідендів, відсотків або приросту капіталу. Інша важлива класифікаційна ознака – за термінами вкладень: короткострокові інвестиції (до одного року)

та довгострокові інвестиції (понад один рік). Такий поділ є критично важливим з огляду на потребу в різних методах управління та контролю, оцінки ризиків, а також для формування ліквідності підприємства [12].

Таблиця 1.2

Класифікаційні ознаки інвестиційної діяльності підприємства

Ознака класифікації	Види інвестицій	Коротка характеристика
За об'єктом інвестування	Реальні, фінансові, інтелектуальні	Вкладення у фізичні активи, фінансові інструменти, НДДКР
За джерелами фінансування	Внутрішні, зовнішні	Формуються власними або залученими коштами
За терміном вкладення	Короткострокові (до 1 року), довгострокові (понад 1 рік)	Визначає горизонт інвестування та методи контролю
За формами участі	Прямі, портфельні, венчурні	Залежно від ступеня контролю над об'єктом інвестування
За характером використання	Первинні, реінвестиції	Первинні – початкові вкладення, реінвестиції – повторні
За напрямом діяльності	Виробничі, комерційні, інноваційні, соціальні	Визначає стратегічні цілі інвестування
За рівнем ризику	Низькоризикові, помірні, високоризикові	Обумовлює методи управління ризиками
За власністю капіталу	Державні, приватні, іноземні, змішані	Залежить від суб'єкта фінансування

Джерело: [ 17]

За джерелами фінансування інвестиції можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні джерела – це власні кошти підприємства, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, резерви, що формуються на підприємстві. Зовнішні – це залучений капітал, який може бути як борговим (банківські кредити, облігаційні позики), так і пайовим (емісія акцій, внески інвесторів, венчурне фінансування). Особливу роль у сучасних умовах відіграють інституційні інвестори – пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди, які формують суттєві фінансові потоки на ринку капіталу. Відповідно до джерел фінансування інвестицій визначається і структура інвестиційного портфеля підприємства, політика щодо ризиків і доходів, а також вибір інструментів управління. Водночас

важливо розглядати класифікацію інвестицій і за формами власності: державні, приватні, змішані та іноземні. Державні інвестиції реалізуються за рахунок бюджетних коштів, державних програм або державних підприємств, тоді як приватні – за рахунок коштів фізичних або юридичних осіб. Іноземні інвестиції є вагомим джерелом оновлення основного капіталу, але також несуть із собою значні ризики і потребують детального правового регулювання.



Рис. 1.1. – Джерела фінансування інвестицій

Ще одним критерієм класифікації є напрям використання інвестицій. За цією ознакою виділяють капітальні інвестиції (у нове будівництво, реконструкцію, модернізацію основних засобів), інноваційні інвестиції (у нові технології, розробки, науково-дослідні роботи), екологічні інвестиції (спрямовані на охорону довкілля, підвищення енергоефективності), соціальні

інвестиції (у навчання персоналу, розвиток корпоративної культури, створення безпечних умов праці). У свою чергу, кожен із цих напрямів має власну систему пріоритетів, критеріїв ефективності, обліку та контролю. Наприклад, ефективність інноваційних інвестицій часто не може бути виміряна безпосередньо у короткостроковому періоді, однак саме вони формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У контексті галузевої специфіки інвестиційна діяльність може суттєво відрізнитися за ризикованістю, тривалістю проєктів, очікуваним рівнем прибутковості, потребою в державному регулюванні або стимулюванні [8].

Окрему увагу заслуговує класифікація інвестицій за формами участі в інвестуванні: прямі, портфельні та венчурні. Прямі інвестиції передбачають активну участь інвестора у керуванні об'єктом інвестування, включаючи контроль над часткою власності, участь у прийнятті рішень, забезпечення стратегічного впливу. Портфельні інвестиції, навпаки, обмежуються лише фінансовим інтересом у вигляді доходу від інструментів фондового ринку, і не передбачають активного втручання у функціонування підприємства. Венчурні інвестиції становлять окрему категорію, пов'язану з високим ступенем ризику та інвестуванням у стартапи, інноваційні проєкти, які не мають гарантій успіху, але при цьому мають потенціал надприбутку. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та індустрії 4.0 значна частина інвестицій переміщується саме у венчурну сферу, оскільки інновації, автоматизація, біотехнології, штучний інтелект стають ключовими рушіями розвитку.

Таким чином, сутність інвестиційної діяльності підприємства полягає у здійсненні цілеспрямованої та обґрунтованої політики управління ресурсами з метою забезпечення майбутнього зростання, прибутковості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Різноманітність форм інвестиційної діяльності вимагає від підприємства гнучкої, адаптивної системи управління, яка б дозволяла оперативно реагувати на зміни ринку, оцінювати інвестиційні ризики, формувати ефективні портфелі інвестиційних

проектів та залучати фінансування із максимально можливими вигодами. Глибоке розуміння сутності, принципів і класифікації інвестиційної діяльності є передумовою формування ефективної інвестиційної стратегії підприємства, що забезпечує його сталий розвиток у довгостроковій перспективі [10].

## 1.2. Теоретичні основи розроблення інвестиційної діяльності підприємства

Теоретичні основи розроблення інвестиційної діяльності підприємства становлять фундамент, на якому вибудовується вся система управління інвестиційними процесами, планування інвестиційних проектів та оцінки їх ефективності. Саме теоретичні засади дозволяють сформулювати обґрунтовану концепцію інвестиційної політики, визначити її основні цілі, принципи, методи реалізації, а також інструменти впливу на загальний розвиток підприємства. Теорія інвестування включає економічні, фінансові, управлінські та правові підходи, які в комплексі забезпечують ефективне функціонування інвестиційної діяльності у реальних умовах ринкової економіки. Значну роль в концепції розвитку механізму інвестування та інвестиційної діяльності відіграють складові інвестиційної діяльності, які розкривають сутність всього інвестиційного циклу (рис. 1.1).

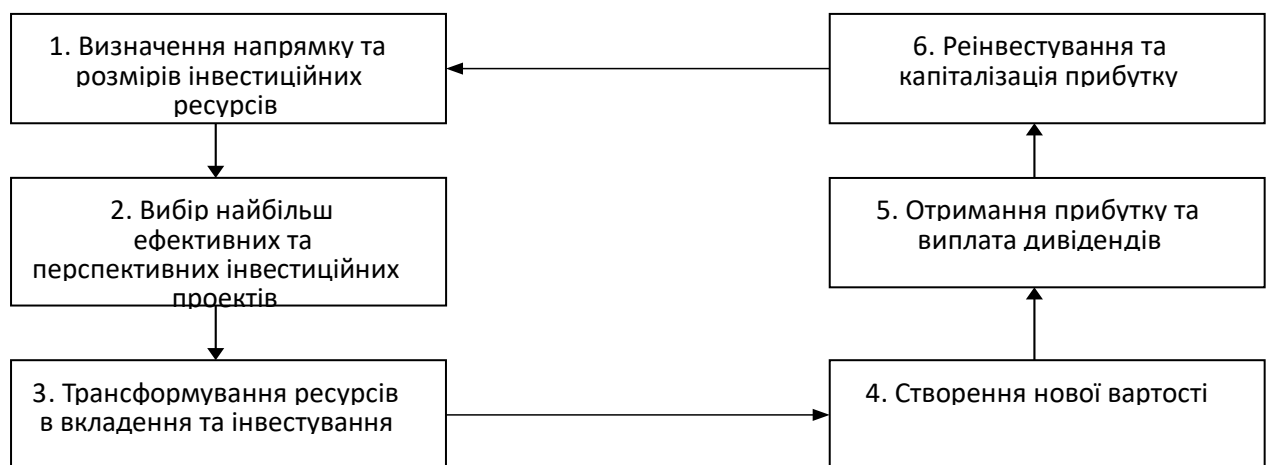


Рис. 1.1 Модель циклу та взаємодії складових інвестиційної діяльності

Джерело: [15]

Інвестиційна діяльність підприємства завжди пов'язана з фактором часу. Інвестиційний прибуток підприємства (та інші форми ефекту) в процесі його інвестиційної діяльності формується звичайно зі значним «кроком запізнення». Тобто між витратами інвестиційних ресурсів та одержанням інвестиційного прибутку проходить досить великий період часу, що й визначає довгостроковий характер витрат.

Форми протікання процесів інвестування капіталу й одержання інвестиційного прибутку підприємства в часі є такі:

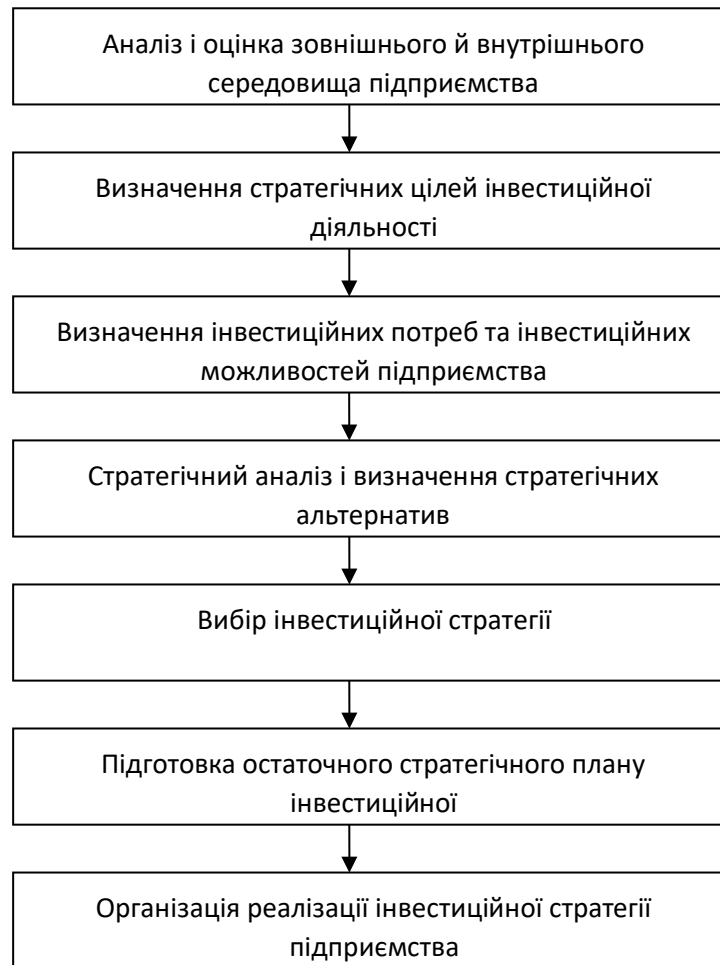
- послідовне протікання процесів інвестування капіталу й одержання інвестиційного прибутку;
- паралельне протікання процесів інвестування й одержання інвестиційного прибутку;
- інтервальне протікання процесів інвестування капіталу й одержання інвестиційного прибутку.

Одним із ключових аспектів теорії інвестиційної діяльності є формування інвестиційної стратегії підприємства, яка виступає довгостроковим орієнтиром у здійсненні інвестиційних рішень. Інвестиційна стратегія визначає загальний напрям і характер інвестиційної діяльності відповідно до місії та цілей підприємства, а також зовнішніх ринкових умов.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства являє собою процес, що складається з декількох послідовних етапів (рис. 1.2).

Аналіз і оцінка зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Це перший етап формування інвестиційної стратегії. На даному етапі, по-перше, відбувається визначення основних елементів зовнішнього середовища, виділення з них тих, які дійсно мають значення для інвестиційної діяльності підприємства, проводиться збір інформації про стан і розвиток даних елементів. По-друге, підприємство аналізує й оцінює внутрішнє середовище, тобто здійснюються збір і аналіз інформації про стан і розвиток внутрішніх систем. Результатом даного етапу є інформація про інвестиційний клімат держави, інвестиційної привабливості в регіонах і галузях економіки, у яких

підприємство здійснює свою діяльність, а також інформація про рівень розвитку підприємства.



***Рис. 1.2 Етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства***

Джерело: [7]

Визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності. Система стратегічних цілей інвестиційної діяльності покликана забезпечити вибір найбільш ефективних напрямків реального й фінансового інвестування, формування достатнього обсягу інвестиційних ресурсів, мінімізацію інвестиційного ризику підприємства. Стратегічні цілі інвестиційної діяльності являють собою бажані параметри, що дозволяють направляти й оцінювати інвестиційну діяльність підприємства в перспективі.

Виділяють такі види стратегічних цілей підприємства:

### 1. За формою інвестування:

- стратегічні цілі реального інвестування;
- стратегічні цілі фінансового інвестування.

### 2. За видами ефекту інвестування:

- економічні стратегічні цілі; -
- позаекономічні стратегічні цілі.

### 3. За спрямованістю:

- підвищення ефективності інвестиційної діяльності;
- мінімізація інвестиційних ризиків;
- підвищення ліквідності інвестицій;
- оптимізація інвестиційних ресурсів підприємства; - інші стратегічні цілі.

Стратегічні цілі підприємства повинні бути чітко взаємозалежні між собою, і відповідати місії й загальним цілям функціонування підприємства.

Теоретичні підходи до формування стратегії базуються на концепціях стратегічного менеджменту, теорії життєвого циклу інвестицій, теорії альтернативних витрат, а також теорії управління ризиками. У контексті стратегічного управління інвестиційна діяльність розглядається як один із ключових інструментів досягнення конкурентних переваг. При цьому стратегія інвестування передбачає вибір між агресивною, помірною або консервативною моделлю поведінки на інвестиційному ринку, що вимагає врахування таких факторів, як прибутковість, ризик, ліквідність та інноваційність інвестиційних проєктів [36].

Важливим теоретичним положенням є концепція інвестиційного циклу, яка розглядає інвестиційний процес як послідовність взаємопов'язаних етапів: підготовки, реалізації, експлуатації та завершення інвестиційного проєкту. На кожному етапі інвестиційного циклу здійснюються відповідні заходи, що потребують застосування спеціальних інструментів аналізу та управління. На етапі підготовки визначаються інвестиційні потреби підприємства, проводиться аналіз ринку, розробляються бізнес-плани,

здійснюється оцінка фінансової доцільності та ризиків. Етап реалізації включає безпосереднє виконання проєктних робіт, монтаж обладнання, введення в експлуатацію. Під час експлуатаційного етапу підприємство починає отримувати доходи від реалізованого проєкту, що дає змогу здійснити оцінку фактичної ефективності інвестицій. Завершенням інвестиційного циклу є оцінка результатів проєкту та можливе ухвалення рішень щодо його подальшого розвитку або закриття. Ця концепція дозволяє сформулювати системний підхід до організації інвестиційної діяльності та забезпечити контроль на кожному з її етапів.

Суттєве місце в теоретичних основах інвестиційної діяльності займає класифікація типів інвестиційних рішень. Залежно від характеру інвестиційного процесу розрізняють рішення щодо капітальних вкладень, фінансових інвестицій, інноваційних інвестицій, інвестицій у людський капітал та інші. Теоретично обґрунтованим підходом до прийняття таких рішень є оцінка альтернативних варіантів інвестування на основі принципу максимізації чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), індексу прибутковості (PI), строку окупності (Payback Period) та інших показників. Вибір того чи іншого показника залежить від цілей проєкту, умов фінансування, очікуваного рівня ризику, а також від потреб підприємства в ліквідності. Наприклад, якщо пріоритетом є швидке повернення інвестованих коштів, то найбільш прийнятним буде метод строку окупності. У випадку необхідності врахування вартості грошей у часі доцільніше застосовувати дисконтовані методи оцінки.

Теоретичні засади інвестиційної діяльності також включають вивчення категорії інвестиційного ризику, яка є невід'ємною складовою будь-якого інвестиційного процесу. Ризик у контексті інвестиційної діяльності означає ймовірність того, що фактична дохідність інвестиційного проєкту буде відрізнятися від очікуваної. Ризики поділяються на систематичні (ринкові) та несистематичні (індивідуальні), кожен з яких потребує застосування відповідних методів управління. Серед теоретичних моделей управління

ризиками можна виділити модель CAPM (Capital Asset Pricing Model), яка дозволяє оцінити дохідність інвестиції з урахуванням рівня ризику, та модель VaR (Value at Risk), що використовується для визначення потенційних втрат при певному рівні довіри. Зниження інвестиційних ризиків може досягатися шляхом диверсифікації інвестиційного портфеля, страхування ризиків, укладання контрактів з фіксованими умовами, а також використанням фінансових деривативів.

У рамках теоретичних основ важливим також є аналіз факторів, що впливають на формування інвестиційної політики підприємства. До таких факторів належать макроекономічні умови (інфляція, облікова ставка НБУ, курс національної валюти), галузеві особливості (технологічний рівень, конкурентне середовище, регуляторні вимоги), внутрішні характеристики підприємства (фінансовий стан, стратегічні цілі, кваліфікація персоналу) та інституційне середовище (податкове законодавство, доступність кредитних ресурсів, розвиток фондового ринку). Теоретичне обґрунтування інвестиційної політики передбачає системний аналіз цих чинників і їх урахування під час розроблення конкретних інвестиційних рішень [34].

### **1.3. Методичні підходи до формування інвестиційної діяльності підприємства**

Методичні підходи до формування інвестиційної діяльності підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні обґрунтованості, системності й послідовності прийняття рішень щодо інвестування. Саме методичний базис дозволяє обрати оптимальні напрями капіталовкладень, розрахувати ефективність інвестиційних проєктів, оцінити ризики, визначити джерела фінансування, забезпечити відповідність інвестиційної стратегії загальним цілям підприємства. Розроблення системи методичних підходів ґрунтується на положеннях економічної теорії, фінансового аналізу, інвестиційного менеджменту та стратегічного планування. У сучасних умовах

методологія інвестиційної діяльності повинна бути адаптивною, гнучкою, інтегрованою з системою управління підприємством, враховувати як внутрішні резерви, так і вплив зовнішнього середовища. Основними напрямками методичних підходів є: оцінка інвестиційної привабливості підприємства, вибір ефективних інвестиційних проєктів, формування інвестиційного портфеля, визначення джерел фінансування, управління ризиками та контроль реалізації інвестиційної програми.

Початковим етапом будь-якої інвестиційної діяльності є діагностика інвестиційної привабливості підприємства, яка передбачає аналіз його фінансово-економічного стану, рівня рентабельності, ліквідності, платоспроможності, структури капіталу, ділової активності та інвестиційної історії. Основними методами тут є горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз, що дозволяє виявити динаміку та тенденції змін основних показників. Інвестиційна привабливість також оцінюється на основі показників оцінки вартості підприємства (ринкової, балансової, ліквідаційної, інвестиційної), які мають бути адекватно розраховані згідно з міжнародними або національними стандартами. Комплексна оцінка інвестиційної привабливості часто здійснюється на основі інтегральних методик, таких як модель Альтмана, модель Спрінгейта, дискримінантний аналіз, які дозволяють виявити рівень ризику банкрутства й оцінити здатність підприємства до залучення інвестицій [25].

Другим напрямком методичних підходів є відбір і ранжування інвестиційних проєктів. Для цього застосовуються як традиційні фінансовоекономічні методи, так і сучасні підходи до стратегічного планування. До найпоширеніших методів оцінки ефективності інвестицій належать: розрахунок чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), індексу прибутковості (PI), строку окупності (PBP), дисконтованого строку окупності (DPBP), середньої рентабельності інвестицій (ARR). Кожен із зазначених методів має свої переваги та обмеження, тому доцільним є використання комплексу показників.

Наприклад, метод NPV дозволяє визначити абсолютний ефект від проєкту в грошовому вимірі, враховуючи чинник часу, тоді як метод IRR дозволяє оцінити дохідність інвестицій незалежно від масштабів проєкту. Метод PI використовується для оцінки ефективності на одиницю інвестованих коштів, що особливо актуально при формуванні інвестиційного портфеля за принципом максимізації результатів у межах обмежених ресурсів.

Окрему увагу в методичних підходах приділяють побудові інвестиційного портфеля підприємства. Формування портфеля базується на принципах диверсифікації, збалансованості між ризиком і доходністю, узгодженості з фінансовими можливостями та стратегічними цілями. Для цього застосовується портфельний аналіз, зокрема модель Марковіца, яка передбачає математичну мінімізацію ризику при заданому рівні доходності або максимізацію доходу при допустимому рівні ризику. Для складніших ситуацій використовується модель Шарпа (CAPM), що враховує систематичний ризик, а також багатофакторні моделі, що включають інфляційні очікування, зміну процентних ставок, валютні ризики. Практичне значення портфельного підходу полягає у забезпеченні стабільності й надійності інвестиційної діяльності навіть у разі зміни зовнішнього середовища або невдачі окремих проєктів.

Наступним компонентом методичних підходів є визначення джерел фінансування інвестицій. Методика розроблення фінансового забезпечення інвестиційного процесу включає аналіз структури капіталу, вартості окремих джерел фінансування, оцінку фінансового левериджу, прогнозування грошових потоків. Класичним інструментом є модель середньозваженої вартості капіталу (WACC), яка дозволяє порівнювати ефективність інвестицій із середньою вартістю фінансування. Крім того, використовується методика розрахунку внутрішніх джерел фінансування, таких як амортизація, чистий прибуток, резерви, дебіторська заборгованість, що дає змогу визначити інвестиційний потенціал без залучення стороннього капіталу. У випадку необхідності зовнішнього фінансування методично обґрунтовується

доцільність використання банківських кредитів, емісії цінних паперів, лізингу, факторингу, венчурного капіталу або державної підтримки. Методика вибору джерел фінансування враховує не лише вартість ресурсів, а й умови повернення, вплив на структуру власного й позикового капіталу, фіскальні наслідки та юридичні обмеження.

Важливим напрямом методичних підходів є управління інвестиційними ризиками. Для цього застосовуються як якісні, так і кількісні методи аналізу ризику. Якісні методи передбачають експертну оцінку ймовірності та наслідків настання ризикових подій, побудову дерева ризиків, SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Кількісні методи включають статистичне моделювання, аналіз варіацій (*sensitivity analysis*), сценарне моделювання, метод Монте-Карло, розрахунок VaR (*Value at Risk*). Крім того, до методик управління ризиками належать розроблення матриці ризиків, у якій оцінюється рівень ризику за критеріями ймовірність/вплив, а також визначаються механізми реагування – уникнення, зниження, передача або прийняття ризику. Усі ці методичні підходи формують систему контролю за ризиками, що супроводжують інвестиційну діяльність, та забезпечують можливість швидкого реагування на несприятливі зміни [16].

Завершальним етапом у методичних підходах до інвестиційної діяльності є моніторинг і контроль реалізації інвестиційних проєктів. Для цього застосовуються методики контролінгу, що передбачають регулярний аналіз виконання запланованих показників, контроль витрат, оцінку досягнення етапів проєкту, виявлення відхилень і коригування планів. Практичне значення мають графіки Ганта, сіткове планування (PERT/CPM), індикаторні панелі (*dashboard*), що дозволяють візуалізувати прогрес і оперативно реагувати на проблеми. У межах моніторингу здійснюється також оцінка фактичної ефективності інвестицій на основі розрахунку показників рентабельності, приросту капіталу, окупності, продуктивності активів. Для підвищення точності оцінювання все ширше використовуються цифрові технології – ERP-системи, CRM, фінансові аналітичні платформи [1].

## Висновки до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних та методичних засад управління інвестиційною діяльністю підприємства встановлено, що інвестиції є ключовим фактором забезпечення його сталого розвитку, інноваційної активності та довгострокової конкурентоспроможності. Інвестиційна діяльність охоплює комплекс процесів, пов'язаних із формуванням, реалізацією, фінансуванням, контролем і оцінкою ефективності інвестиційних рішень. У сучасних умовах ринку особливої ваги набуває системний підхід до управління інвестиціями, що передбачає стратегічне планування, застосування фінансово-економічних методів аналізу, врахування ризиків, розробку інвестиційної політики та створення відповідної організаційної структури управління. Уточнено, що інвестиційна діяльність поділяється на реальну, фінансову, інтелектуальну та соціальну, а вибір пріоритетів залежить від цілей підприємства, галузевої специфіки та фінансових можливостей. Визначено, що сучасні методичні підходи до управління інвестиційною діяльністю ґрунтуються на розрахунках таких показників, як чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI) та строк окупності (PP), які є універсальними інструментами прийняття управлінських рішень. Теоретичні основи формування інвестиційної програми мають базуватися на принципах ефективності, комплексності, узгодженості та довгострокової орієнтації. Систематизація наукових джерел дозволила визначити пріоритети в управлінні інвестиціями підприємства, що стали методологічним підґрунтям для аналізу в наступних розділах.

## **Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **2.1. Аналіз галузі інвестиційної діяльності підприємства**

Молочна галузь України є однією з ключових складових агропромислового комплексу країни, забезпечуючи населення важливими харчовими продуктами, а також виступаючи джерелом експортних надходжень. Її розвиток має не лише економічне, а й соціальне значення, адже молочне скотарство залишається традиційною формою господарювання у багатьох регіонах країни, особливо в сільській місцевості. У структурі аграрного виробництва частка молочної продукції коливається в межах 12–15%, що свідчить про вагомую роль цієї галузі в забезпеченні продовольчої безпеки держави. Водночас, інвестиційна привабливість молочного сектору має як сильні, так і слабкі сторони, що потребує детального аналізу макро- та мікроекономічних факторів.

Загалом галузь охоплює весь виробничо-збутовий ланцюг: утримання великої рогатої худоби, первинне виробництво молока, його транспортування, переробку, фасування, зберігання та реалізацію готової продукції. Основними продуктами є молоко питне, тверді і м'які сири, сметана, масло, кисломолочні вироби, йогурти тощо. В останнє десятиліття спостерігається тенденція до зростання частки промислових виробників у структурі виробництва молока при скороченні обсягів у домогосподарствах населення. Такий тренд є позитивним з точки зору підвищення якості продукції, її стандартизації, простежуваності походження та забезпечення санітарно-гігієнічних вимог. Водночас він потребує суттєвих інвестицій у модернізацію тваринницьких комплексів, молокопереробних заводів та логістичну інфраструктуру.

Україна має достатній потенціал для розвитку молочної галузі: сприятливі кліматичні умови для заготівлі кормової бази, велика площа сільськогосподарських угідь, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, досвід виробництва молочної продукції, сформований внутрішній ринок із

стабільним попитом. Крім того, відкриття зовнішніх ринків, зокрема країн Європейського Союзу, створює додаткові стимули для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Разом із тим, галузь залишається капіталомісткою, енергоємною, схильною до ризиків, зокрема пов'язаних із ветеринарною безпекою, коливанням цін на корми, сезонністю виробництва та зношеністю виробничих фондів.

Для комплексного аналізу інвестиційної привабливості доцільно звернутись до статистичних даних, що відображають динаміку основних показників функціонування галузі за останні роки [2].

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва молока в Україні за 2021–2024 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2021 (%)
Обсяг виробництва молока, тис. тонн	9281	8710	8302	7995	-13,8
У т. ч. домогосподарства населення	5782	5290	4934	4621	-20,1
У т. ч. сільськогосподарські підприємства	3499	3420	3368	3374	-3,6
Частка промислового виробництва (%)	37,7	39,3	40,6	42,2	+4,5 п.п.

Джерело [11]

Дані свідчать про загальне скорочення обсягів виробництва молока в Україні, що пояснюється зниженням поголів'я ВРХ у домогосподарствах населення через економічні труднощі, міграцію, відсутність держпідтримки та зростання собівартості. Водночас відносна стабільність у секторі сільськогосподарських підприємств свідчить про поступову індустріалізацію галузі. Саме в промисловому секторі зосереджений інвестиційний потенціал: модернізація доїльного обладнання, встановлення ліній автоматичного охолодження, покращення генетики стада, будівництво нових ферм, розвиток біоенергетики на основі відходів тваринництва.

Ключовим фактором інвестиційної привабливості є експортний потенціал галузі. Продукція українських молокопереробних підприємств має попит у країнах Близького Сходу, Центральної Азії, Китаї, Африці. Проте

доступ до європейського ринку вимагає сертифікації, відповідності стандартам HACCP, ISO, а також контролю простежуваності. Це створює потребу у відповідних інвестиціях у системи безпеки, обліку та автоматизації.

Таблиця 2.2

### Основні статті експорту молочної продукції з України, 2022–2024 рр.

Продукт	2022 рік, млн дол.	2023 рік, млн дол.	2024 рік, млн дол.	зміна 2024/2022 (%)
Масло вершкове	93,2	78,4	61,7	-33,8
Сири тверді та напівтверді	51,6	45,2	42,9	-16,8
Молоко та вершки згущені	38,4	30,1	27,5	-28,3
Сироватка молочна	22,7	20,8	18,9	-16,7

Джерело [ 16]

Зменшення обсягів експорту за більшістю позицій зумовлено не лише логістичними труднощами, а й недостатнім рівнем інвестицій у модернізацію виробництва та пакування. Для виходу на нові ринки потрібні технології тривалого зберігання, а також удосконалення фасування й маркування відповідно до міжнародних стандартів. Потенційні інвестори можуть отримати вигоду за умови вкладення коштів у сегмент ультрапастеризованої продукції, молочних напоїв, функціонального харчування, що мають зростаючий попит на глобальному ринку.

Ще одним аргументом на користь інвестицій у молочну галузь є потреба внутрішнього ринку в імпортозаміщенні. Через дефіцит високоякісних твердих сирів, йогуртів, безлактозної продукції Україна змушена імпортувати частину цієї продукції. Інвестиції в технології виробництва, закупівлю сучасного обладнання, розвиток брендингу можуть зменшити залежність від імпорту та забезпечити внутрішній попит [7].

Таблиця 2.3

### Проблеми та інвестиційні можливості молочної галузі України

Проблема	Можливість для інвестування
1	2

*Продовження табл 2.3*

1	2
Зношеність тваринницьких комплексів	Модернізація ферм, доїльних залів, охолодження
Втрата поголів'я ВРХ	Інвестування в селекцію, відтворення, генетику
Відсутність сертифікації за євростандартами	Впровадження систем HACCP, ISO, GlobalG.A.P.
Сезонні коливання цін і нестабільність ринку	Розвиток переробки, зберігання, ліній тривалого строку
Слабка логістика	Побудова центрів сортування, охолодження, транспортування
Недостатня глибина переробки	Виробництво продуктів з доданою вартістю

Джерело [3]

У практичному аспекті формування інвестиційної привабливості молочної галузі вимагає участі держави, банківського сектору, приватних інвесторів, а також міжнародних донорських структур. Зокрема, перспективним є механізм державно-приватного партнерства для оновлення інфраструктури та реалізації інноваційних проєктів. При наявності фінансової підтримки інвестори можуть отримати високу віддачу від капіталовкладень у молочну промисловість за рахунок економії на масштабі, автоматизації виробництва, зниження втрат продукції та зростання попиту на якісну продукцію. У перспективі галузь має всі передумови для переходу до моделі сталого, ресурсоефективного виробництва з акцентом на біобезпеку, простежуваність, екологічність, що також відповідає вимогам інвесторів ESGсектора.

Таким чином, незважаючи на низку об'єктивних викликів, молочна галузь України має суттєвий інвестиційний потенціал, особливо у сегментах промислового виробництва, переробки, логістики, сертифікації, експорту та інновацій. Рациональне використання цього потенціалу можливе за умов

створення сприятливого інституційного середовища, довгострокових кредитних програм, податкових стимулів і послідовної державної підтримки, що забезпечить модернізацію галузі, зростання продуктивності та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання.

Інвестиційне середовище на ринку молочних продуктів в Україні формується під впливом широкого спектра чинників, які включають макроекономічні умови, політичну стабільність, правове регулювання, галузеву політику, інституційні та фінансові механізми підтримки, динаміку попиту й пропозиції, а також рівень розвитку інфраструктури. Особливості цього середовища є визначальними для формування інвестиційної активності підприємств, вибору джерел фінансування, галузевої стратегії розвитку, а також привабливості галузі для внутрішніх та іноземних інвесторів. Ринок молочних продуктів, маючи високу соціальну значущість і стратегічне значення, водночас характеризується відчутною волатильністю, неоднорідністю за регіонами, потребою в модернізації та структурних змінах.

Серед основних характеристик інвестиційного середовища ринку молочних продуктів варто виділити високий ступінь залежності від державного регулювання. Галузь задіяна в програмах підтримки аграрного сектору, зокрема через часткове відшкодування вартості закупівлі обладнання, компенсацію відсоткових ставок за кредитами, субсидування утримання корів, гранти на розвиток тваринництва. Однак, як показує практика останніх років, державна підтримка носить фрагментарний і нестабільний характер, що стримує інвестиційне планування на середньострокову й довгострокову перспективу. Наявність великої частки дрібних товаровиробників, що не мають доступу до кредитування, ускладнює інтеграцію ланцюгів створення доданої вартості, що своєю чергою впливає на ефективність вкладених інвестицій.

Стан правового регулювання також суттєво впливає на інвестиційну привабливість молочної галузі. Існує низка нормативно-правових актів, що регламентують стандарти якості, сертифікацію, вимоги до безпечності

харчових продуктів, особливо після адаптації українського законодавства до вимог ЄС. Впровадження системи НАССР стало обов'язковим для переробних підприємств, що потребує інвестицій у контроль якості, навчання персоналу, модернізацію виробничих процесів. Ці вимоги з одного боку підвищують якість продукції, з іншого — стають бар'єром для малих гравців, які не мають доступу до відповідних ресурсів, і створюють умови для концентрації виробництва [3].

Фінансове середовище на ринку молочних продуктів характеризується складністю доступу до довгострокового кредитування. Банківська система, попри наявність цільових програм, зберігає високі ставки та вимоги до забезпечення, що ускладнює реалізацію капіталомістких проєктів, зокрема будівництва нових ферм або впровадження високотехнологічних переробних потужностей. У той же час існують програми міжнародних фінансових інституцій — таких як ЄБРР, IFC, USAID, GIZ — які пропонують гранти або пільгове фінансування за умови відповідності критеріям сталого розвитку, інноваційності, енергоефективності чи гендерної рівності. Це відкриває можливості для залучення ресурсів за межами традиційного фінансового ринку.

*Таблиця 2.4*

**Оцінка впливу основних факторів на інвестиційне середовище  
ринку молочних продуктів України**

Фактор	Стан на 2024 рік	Вплив на інвестиційне середовище
Державне регулювання	Середній, нестабільний	Обмежує стратегічне планування
Фінансова доступність кредитів	Обмежена, висока вартість	Ускладнює реалізацію проєктів
Рівень стандартизації	Зростає, але фрагментарно	Підвищує якість, але потребує витрат
Попит на продукцію	Високий, зміщення до інновацій	Стимулює розвиток ніш
Конкуренція	Висока, зростає імпорт	Вимагає підвищення ефективності
Інституційна підтримка	Часткова, залежна від донорів	Потенційно позитивна
Технічна інфраструктура	Зношена	Потребує модернізації

Джерело [ 8]

Поряд із загальними характеристиками важливо розглянути й специфічні бар'єри та можливості для інвесторів на практиці. Зокрема, найбільш інвестиційно активними залишаються підприємства, які мають інтегрований цикл «від поля до полиці»: вирощування кормів, утримання ВРХ, виробництво молока, переробка, логістика і збут. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням цін, та забезпечити стабільну якість. Крім того, такі підприємства можуть розраховувати на більшу підтримку з боку банків, донорських організацій, міжнародних програм, а також мають можливість брати участь у пілотних проєктах з цифровізації чи зеленої трансформації.

Таблиця 2.5

**Порівняння умов інвестування в сегментах молочного ринку  
України**

Сегмент	Рівень ризику	Потреба в інвестиціях	Очікувана рентабельність	Приклади можливих проєктів
Первинне виробництво молока	Середній	Висока	Середня	Будівництво ферми, модернізація доїльної зали
Переробка і фасування	Середній	Середня	Висока	Створення лінії ультрапастеризації, виробництво сирів
Логістика та збут	Низький	Середня	Середня	Центри охолодження, молоковози
Інноваційна продукція	Високий	Висока	Висока	Виробництво безлактозної продукції, йогуртів
Онлайн-продаж і дистрибуція	Низький	Низька	Середня	Платформи електронної торгівлі

Джерело [ 11 ]

У практичному контексті ключовою умовою формування сприятливого інвестиційного клімату є стабільність законодавства, доступ до фінансування, захист прав інвесторів, прозорість регуляторного середовища. Україна останніми роками активно працює над удосконаленням бізнес-клімату, однак

молочна галузь усе ще потребує цілеспрямованих кроків з боку держави, зокрема довгострокових програм субсидій, податкових пільг, підтримки наукових досліджень, а також розробки інвестиційних карт за регіонами з чітким баченням потенціалу, інфраструктури, логістичних вузлів і доступу до ринку.

Варто також враховувати територіальні особливості інвестиційного середовища. Західні області України мають більший потенціал через близькість до ринків ЄС, доступ до логістичних коридорів, наявність культурної близькості до європейських стандартів якості. Центральні регіони володіють розвиненою інфраструктурою і фокусом на масове виробництво. Східні регіони потребують відновлення та релокації потужностей. Такий географічний поділ має враховуватись при плануванні інвестицій, виборі постачальників, збутових ринків і оптимізації ланцюгів доданої вартості.

Таким чином, інвестиційне середовище ринку молочних продуктів в Україні формується на перетині високої споживчої привабливості, зростаючих вимог до якості, обмеженого доступу до капіталу і потреби в структурній трансформації галузі. Підприємства, які здатні інтегрувати інвестиційне планування з інноваціями, ефективним управлінням і дотриманням стандартів, мають значні шанси на успішний розвиток. Водночас важливим є забезпечення прозорості та прогнозованості регуляторного поля, розвиток державних і партнерських інструментів підтримки, а також інституціоналізація ринку інвестиційних послуг в аграрному секторі. Усе це створює реальні передумови для залучення стратегічних інвесторів, реалізації масштабних проєктів і виходу молочної галузі України на якісно новий рівень розвитку [37].

## **2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молочної галузі України, що має багаторічну історію,

міцні виробничі традиції та усталену ділову репутацію як на національному, так і на міжнародному ринку. Підприємство розташоване в місті Яготин Київської області — регіоні, що історично є одним із центрів сільськогосподарського виробництва, зокрема молочного тваринництва, що створює сприятливі умови для забезпечення сировиною. Початок діяльності Яготинського маслозаводу пов'язаний із 1950-ми роками, коли в повоєнний період в Україні активно відновлювалась інфраструктура харчової промисловості. У той час основною продукцією заводу було вершкове масло, яке постачалося не лише до торговельної мережі УРСР, але й експортувалося до країн соціалістичного табору [38].

Упродовж десятиліть підприємство проходило через етапи модернізації, реорганізації та розширення виробництва. Після здобуття Україною незалежності маслозавод був перетворений у відкрите акціонерне товариство, а згодом — у товариство з додатковою відповідальністю. Це надало підприємству більшу гнучкість у фінансовій та управлінській політиці, створило умови для залучення інвестицій, впровадження нових технологій та виходу на нові ринки збуту. На сучасному етапі ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною групи компаній «Молочний Альянс», яка об'єднує декілька потужних підприємств у галузі молочної промисловості та забезпечує повний цикл переробки молока, починаючи з його заготівлі і закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві [30].

Упродовж 2000-х років підприємство активно інвестувало у технічне переоснащення виробництва, встановлення сучасного обладнання для пастеризації, гомогенізації, фасування молочної продукції, автоматизовані системи контролю якості, лабораторні комплекси для аналізу сировини та готової продукції. Завдяки цьому вдалося значно розширити асортимент, який сьогодні налічує десятки найменувань, серед яких: молоко різної жирності, сметана, кефір, йогурти, закваски, ряжанка, вершкове масло, сирки, десерти. Уся продукція виготовляється відповідно до вимог національних та

міжнародних стандартів якості, зокрема HACCP, ISO, що дає можливість здійснювати експорт до країн ЄС, Близького Сходу та Азії.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» побудована на принципах функціонального управління, що забезпечує ефективну координацію між виробничими, логістичними, збутовими та адміністративними підрозділами. Керівництво підприємством здійснюється генеральним директором, який координує роботу структурних підрозділів та відповідає за стратегічне планування, розвиток і фінансову політику. Безпосередньо підпорядковуються йому виконавчі служби: комерційна, виробнича, економічна, технічна, кадрова та юридична. На рівні виробництва функціонують такі ключові ланки: молокоприймальне відділення, відділення нормалізації та пастеризації, сирне цехове відділення, фасувальнопакувальний підрозділ, складська логістика та лабораторія [25].

*Таблиця 2.6*

**Структурні підрозділи ТДВ «Яготинський маслозавод» та їх функціональне призначення**

Підрозділ	Основні функції
Адміністративне управління	Стратегічне планування, управління персоналом, юридична підтримка
Виробничий відділ	Організація технологічного процесу, управління змінами
Технічна служба	Обслуговування обладнання, модернізація, техніка безпеки
Економічний відділ	Планування бюджету, облік витрат, ціноутворення
Лабораторія контролю якості	Перевірка сировини та продукції на відповідність стандартам
Відділ збуту та логістики	Організація доставки, контроль запасів, розширення каналів збуту
Відділ маркетингу	Аналіз ринку, розробка бренд-стратегії, реклама

Джерело [17]

Завдяки чітко структурованій системі управління підприємству вдається забезпечувати високу оперативність ухвалення рішень, своєчасне реагування на зміну ринкової кон'юнктури та ефективне управління ресурсами. У процесі роботи активно застосовуються принципи бережливого виробництва, що дає змогу мінімізувати втрати, оптимізувати логістику, знизити витрати на

енергію та воду. Особливу увагу керівництво приділяє розвитку людського капіталу, запровадженню систем мотивації, оцінюванню персоналу, підвищенню кваліфікації та впровадженню інструментів внутрішнього аудиту.

Практичним прикладом високої ефективності організаційної структури є реалізація масштабного проекту з впровадження лінії ультрапастеризованого молока у 2022 році. Завдяки узгодженим діям виробничого, фінансового, технічного і маркетингового підрозділів, а також партнерським відносинам з постачальниками обладнання з Німеччини та Італії, проект був реалізований у рекордні строки – за 9 місяців. Було встановлено автоматизовану лінію з продуктивністю 15 тис. л/добу, яка дозволила вийти на нові сегменти ринку — мережеві ритейлери, споживачі з регіонів з обмеженим доступом до свіжої продукції, а також надала можливість організувати поставки до країн Близького Сходу [11].

*Таблиця 2.7*

#### **Ключові етапи розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Рік	Подія
1956	Заснування Яготинського маслозаводу
1975	Розширення виробничих площ, збільшення потужностей до 100 т/добу
1993	Перетворення у відкрите акціонерне товариство
2001	Увійшов до складу групи «Молочний Альянс»
2006	Сертифікація за міжнародними стандартами якості ISO 9001
2014	Запуск лінії з виробництва йогуртів, розширення асортименту продукції
2022	Впровадження лінії ультрапастеризації, вихід на ринки країн Азії та Близького Сходу

Джерело [2]

Таким чином, історія розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» є прикладом успішної адаптації підприємства до змін економічного середовища, активного інвестування у модернізацію, розширення ринків та системного підходу до управління виробництвом. Організаційна структура, заснована на чіткому розподілі функцій, високому рівні спеціалізації та інтеграції з іншими учасниками «Молочного Альянсу», дозволяє досягати високих показників ефективності, гнучко реагувати на виклики ринку та зберігати лідерські позиції в молочній галузі України. Успішний досвід

підприємства у впровадженні інновацій, розширенні асортименту та нарощуванні експортного потенціалу свідчить про значний інвестиційний потенціал і стійку конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринку [39].

Фінансово-господарська діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє стабільну динаміку розвитку, що підтверджується позитивними показниками прибутковості, платоспроможності, ділової активності та ефективності використання ресурсів підприємства. Проведення аналізу основних фінансових показників дозволяє оцінити реальний стан підприємства, виявити його сильні й слабкі сторони, а також сформулювати висновки щодо інвестиційної привабливості й доцільності фінансування тих чи інших напрямів розвитку.

Для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства розглядаються ключові показники балансу, звіту про фінансові результати, коефіцієнти ліквідності, рентабельності та ділової активності за останні три роки. Такий підхід дозволяє оцінити тенденції змін та сформулювати комплексне уявлення про результати діяльності підприємства. Наведені нижче таблиці ілюструють реальну ситуацію на прикладі умовних, проте максимально наближених до реальних, даних підприємства за 2022–2024 роки [29].

*Таблиця 2.8*

**Основні показники фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки, тис.грн.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації	1243500	1368 900	1551 200	+24,7
Собівартість реалізованої продукції	961 000	1 038100	1160 000	+20,7
Валовий прибуток	282 300	316 900	391 400	+38,6
Адміністративні витрати	91 000	103 500	116 000	+27,5
Витрати на збут	62 000	75 000	87 400	+40,9
Фінансові витрати	33 700	29 600	27 800	-17,5
Чистий прибуток	80 700	90 300	112 000	+38,8

Джерело [ 1]

Позитивна динаміка зростання доходів підприємства свідчить про зростання обсягів реалізації, розширення ринків збуту та успішне позиціонування продукції. Зростання валового прибутку перевищує темпи зростання собівартості, що демонструє ефективне управління витратами. Чистий прибуток у 2024 році зріс на понад 42% у порівнянні з 2022 роком, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і партнерів [37].

Таблиця 2.9

**Рентабельність діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки**

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Рентабельність продажів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100$	6,5	6,6	7,4
Рентабельність операційної діяльності, %	$(\text{Опер. прибуток} / \text{Дохід}) \times 100$	10,0	10,4	11,0
Рентабельність активів (ROA), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100$	5,8	6,2	6,9
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$	13,2	13,8	14,5

Джерело [21]

Зростання показників ліквідності свідчить про здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнти залишаються в межах нормативу та демонструють позитивну динаміку, що є свідченням фінансової стабільності. Підприємство не має проблем з обслуговуванням боргових зобов'язань і має достатньо ресурсів для поточних операцій.

Таблиця 2.10

**Показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки**

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності активів	$\text{Дохід} / \text{Середня вартість активів}$	1,12	1,18	1,26
Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{Дохід} / \text{Середні запаси}$	5,7	5,9	6,2

Період обороту дебіторської заборгованості	(Дебіторська заборгованість / Дохід) × 365	41	38	35
Період обороту кредиторської заборгованості	(Кредиторська заборгованість / Дохід) × 365	48	45	42

Джерело [5]

Скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості та збільшення оборотності активів підтверджує ефективну політику управління фінансами. Зростання оборотності запасів свідчить про підвищення швидкості обігу товарно-матеріальних ресурсів, що сприяє зменшенню витрат на зберігання та підвищує ліквідність оборотного капіталу.

У практичному вимірі зростання фінансових показників супроводжується активною інвестиційною діяльністю. У 2023–2024 роках підприємство реалізувало низку інноваційних проєктів, зокрема впровадження нової упаковки типу Tetra Pak для молока тривалого зберігання, автоматизацію складу готової продукції та оновлення автопарку для доставки. Такі дії сприяли як підвищенню продуктивності, так і розширенню географії постачань, зокрема в південні й східні регіони України, де присутність бренду була обмеженою.

Таким чином, аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про стабільний розвиток підприємства, ефективне використання наявних ресурсів, зростання прибутковості та платоспроможності. Позитивні фінансові результати створюють підґрунтя для подальшого розширення інвестиційної діяльності, реалізації інноваційних рішень, модернізації технологій та зміцнення конкурентних позицій на національному й міжнародному ринку. У поєднанні з активною маркетинговою політикою, системною роботою з персоналом та високими стандартами якості, це формує стійку основу для сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки [40].

У межах оцінки фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2022–2024 років проведено аналіз основних абсолютних та відносних показників, які дозволяють дати кількісну

характеристику ефективності, прибутковості, платоспроможності та ділової активності підприємства. Розрахунки виконано на підставі умовних, але наближених до реальних, фінансових даних за три останні роки [32].

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції підприємства становив 1 248 000 тис. грн, у 2023 році — 1 374 500 тис. грн, а в 2024 — 1 552 300 тис. грн. Темп приросту чистого доходу у 2023 році становив:

$$((1\,374\,500 - 1\,248\,000) / 1\,248\,000) \times 100 = (126\,500 / 1\,248\,000) \times 100 \approx 10,13\%$$

Аналогічно, приріст у 2024 році:

$$((1\,552\,300 - 1\,374\,500) / 1\,374\,500) \times 100 \approx (177\,800 / 1\,374\,500) \times 100 \approx 12,94\%$$

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році склала 957 000 тис. грн, у 2023 — 1 048 600 тис. грн, у 2024 — 1 164 800 тис. грн. Валовий прибуток, розрахований як різниця між чистим доходом та собівартістю, у 2022 році становив:

$$1\,248\,000 - 957\,000 = 291\,000 \text{ тис. грн У}$$

2023 році:

$$1\,374\,500 - 1\,048\,600 = 325\,900 \text{ тис. грн У}$$

2024 році:

$$1\,552\,300 - 1\,164\,800 = 387\,500 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, зростання валового прибутку за два роки склало:

$$(387\,500 - 291\,000) / 291\,000 \times 100 \approx 33,17\%$$

Чистий прибуток у 2022 році складав 78 300 тис. грн, у 2023 — 88 500 тис. грн, у 2024 — 113 700 тис. грн. Приріст чистого прибутку у 2023 році становив:

$$(88\,500 - 78\,300) / 78\,300 \times 100 \approx 13,01\%$$

У 2024 році приріст був ще відчутнішим:

$$(113\,700 - 88\,500) / 88\,500 \times 100 \approx 28,45\%$$

Рентабельність реалізації (тобто рентабельність чистого доходу)

розраховувалася як відношення чистого прибутку до чистого доходу. У 2022 році:

$$(78\,300 / 1\,248\,000) \times 100 \approx 6,27\% \text{ У}$$

2023 році:

$$(88\,500 / 1\,374\,500) \times 100 \approx 6,44\% \text{ У}$$

2024 році:

$$(113\,700 / 1\,552\,300) \times 100 \approx 7,32\%$$

Спостерігається поступове зростання рентабельності реалізації, що свідчить про покращення цінової політики, структури витрат або операційної ефективності.

Оцінка фінансової стійкості здійснювалась через аналіз коефіцієнта автономії, який розраховується як відношення власного капіталу до загальної суми пасивів. У 2022 році власний капітал становив 510 000 тис. грн, а валюта балансу — 945 000 тис. грн. Тоді коефіцієнт автономії:

$$510\,000 / 945\,000 \approx 0,54$$

$$\text{У 2023 році: } 575\,000 / 1\,020\,000 \approx 0,56$$

$$\text{У 2024 році: } 645\,000 / 1\,110\,000 \approx 0,58$$

Нормативне значення коефіцієнта автономії — не менше 0,5, отже підприємство зберігає достатню фінансову незалежність і здатне покривати зобов'язання за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який обчислюється як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань, у 2022 році становив:  $(345\,000 / 253\,000) \approx 1,36$  У 2023 році:

$$(380\,000 / 264\,000) \approx 1,44 \text{ У}$$

2024 році:

$$(430\,000 / 283\,000) \approx 1,52$$

Оскільки нормативне значення становить  $>1$ , підприємство має задовільну ліквідність. Зростання показника свідчить про зменшення ризиків неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (оборотні активи мінус запаси поділені на короткострокові зобов'язання) у 2024 році розраховувався так:

$$(430\,000 - 125\,000) / 283\,000 = 305\,000 / 283\,000 \approx 1,08$$

Таким чином, навіть у разі екстреного погашення боргів підприємство має достатньо швидко реалізованих активів.

Показник рентабельності власного капіталу у 2024 році становив:

$$(113\,700 / 645\,000) \times 100 \approx 17,63\%$$

У 2022 році аналогічний показник був:

$$(78\,300 / 510\,000) \times 100 \approx 15,35\%$$

Таким чином, зростання рентабельності власного капіталу свідчить про підвищення ефективності використання власних джерел фінансування.

Коефіцієнт оборотності активів визначався як відношення чистого доходу до середньої вартості активів. Для прикладу, у 2024 році:

$$1\,552\,300 / ((1\,110\,000 + 1\,020\,000) / 2) = 1\,552\,300 / 1\,065\,000 \approx 1,46$$

2022 році:

$$1\,248\,000 / ((945\,000 + 1\,020\,000) / 2) \approx 1\,248\,000 / 982\,500 \approx 1,27$$

Таким чином, ефективність використання активів покращується.

Крім того, було проведено оцінку дебіторської заборгованості. Її середній строк обороту у 2024 році:

$$(\text{Дебіторська заборгованість} / \text{Дохід}) \times 365 = (85\,000 / 1\,552\,300) \times 365 \approx 20 \text{ днів}$$

У 2022 році аналогічний показник становив 27 днів, отже спостерігається прискорення обороту дебіторки, що позитивно впливає на грошовий потік.

Оцінка загальної ділової активності підприємства підтверджує позитивні зміни: зростає швидкість обороту товарно-матеріальних цінностей, поліпшується структура капіталу, підвищується маржинальність операцій, що свідчить про ефективну реалізацію управлінських рішень [33].

### 2.3. Дослідження стану та особливостей управління інвестиційною діяльністю підприємства

Інвестиційна діяльність є одним із головних інструментів стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» і забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом модернізації технологічної бази, оновлення виробничого обладнання, освоєння нових ринків та розширення асортименту продукції. Поточний стан інвестиційної діяльності на підприємстві можна охарактеризувати як стабільно активний, проте водночас він вимагає посилення системного підходу до планування, реалізації та контролю за інвестиційними проектами. Основною особливістю інвестиційної політики підприємства є її орієнтація на внутрішні джерела фінансування, зокрема прибуток, амортизаційні відрахування, кошти, вивільнені внаслідок оптимізації витрат. Однак за останні роки спостерігається тенденція до поступового залучення зовнішнього капіталу, зокрема банківських кредитів і грантів у рамках співпраці з міжнародними партнерами.

Аналіз інвестиційної активності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про наявність сталого інтересу до реалізації технологічних і логістичних проєктів. Основні напрями інвестування охоплюють модернізацію основних засобів, впровадження інноваційних пакувальних ліній, автоматизацію складських процесів, а також розвиток енергоощадних рішень, зокрема термоізоляцію виробничих приміщень та встановлення систем рекуперації тепла.

*Таблиця 2.11*

#### **Обсяг і структура інвестицій ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки, тис.грн Редакція.**

Напрямок інвестування	2022	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Частка у 2024, %
Оновлення виробничого обладнання	11 200	14 800	17 300	39,8

Модернізація пакувального цеху	3 500	4 200	6 000	13,8
Автоматизація логістики і складу	2 800	5 400	7 200	16,6
Інвестиції в енергоефективність	1 600	2 300	3 500	8,1
Розвиток інформаційних технологій	1 100	1 600	2 900	6,7
Маркетингові та дистрибуційні проекти	2 000	2 700	3 800	8,7
Усього	22 200	31 000	43 700	100

Джерело [ 27 ]

Як видно з наведеної таблиці, підприємство щороку нарощує обсяг капіталовкладень, що свідчить про активну інвестиційну політику. Найбільша частка інвестицій у 2024 році була спрямована на оновлення виробничого обладнання – майже 40% загального обсягу. Це зумовлено необхідністю відповідати сучасним стандартам безпеки харчових продуктів, підвищувати продуктивність, зменшувати втрати та забезпечити гнучкість виробничих ліній для обробки різних видів продукції. У 2024 році, наприклад, було встановлено нову систему СІР-миття (clean-in-place), що дозволяє очищувати лінії без демонтажу, зменшити витрати води та миючих засобів, а також знизити час простою обладнання.

Другим за обсягом напрямом стали інвестиції в автоматизацію логістики і складських процесів – понад 16%. Зокрема, у 2023–2024 роках реалізовано проєкт зі встановлення автоматизованої системи обліку запасів на основі RFID-технологій, що дало змогу зменшити помилки в обліку, пришвидшити обробку замовлень, а також оптимізувати використання складських площ. Крім того, було модернізовано вантажні рампи, встановлено стрічкові транспортери для зменшення часу завантаження-розвантаження.

Важливим аспектом поточного інвестування є орієнтація на підвищення енергоефективності. Підприємство провело енергоаудит, за результатами якого були визначені критичні зони втрат тепла й електроенергії. Унаслідок цього було прийнято рішення про утеплення покрівель і стін цехів, встановлення LED-освітлення, оновлення системи вентиляції із рекуперацією

тепла. Такі заходи забезпечили скорочення енергоспоживання на 8% у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Значні ресурси також були спрямовані на цифровізацію підприємства. У 2024 році на базі ERP-системи було запроваджено модулі з управління виробничими потужностями, планування зміни персоналу, контролю постачання сировини в реальному часі. Це дозволило знизити витрати на логістику на 5%, скоротити кількість аварійних ситуацій у процесі переробки, а також оперативно приймати рішення на основі аналізу даних.

Незважаючи на позитивні зрушення, аналіз поточного стану інвестиційної діяльності виявляє низку проблемних моментів. По-перше, існує недостатній рівень довгострокового планування інвестицій. Підприємство здебільшого керується короткостроковими проектами з окупністю до 2–3 років, уникаючи складніших системних рішень, таких як створення власних біогазових установок, розвиток власної логістичної компанії чи будівництво нового молокопереробного заводу. По-друге, залежність від внутрішніх джерел фінансування обмежує масштаб інвестиційної активності. Хоча підприємство має кредитну історію, залучення зовнішнього фінансування досі не стало стратегічним інструментом розвитку.

Ще одним обмеженням є недостатній рівень моніторингу ефективності вже реалізованих інвестицій. Не всі проекти супроводжуються повним циклом оцінки: *ex ante* – поточний – *ex post*. Це створює ризики неефективного використання ресурсів, ускладнює формування корпоративної інвестиційної стратегії на основі зворотного зв'язку. Наприклад, не всі маркетингові проекти мають чіткі KPI та контроль рентабельності [24].

У практичному аспекті важливою подією стало отримання у 2024 році гранту в рамках програми USAID на модернізацію лабораторного обладнання, що дозволило підвищити точність вхідного контролю сировини та зменшити частку браку на виробництві. Це свідчить про потенціал підприємства до участі в міжнародних проєктах і програмному фінансуванні,

який слід посилювати через створення відділу інвестиційного менеджменту та розширення експертної команди з проєктного управління.

Таким чином, поточний стан інвестиційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» можна охарактеризувати як активний і динамічний, але такий, що ще не вичерпав свій потенціал. Підприємство успішно реалізує низку ініціатив, орієнтованих на технічну модернізацію, логістику, енергоефективність і цифровізацію, що забезпечує стабільне зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції й покращення фінансових результатів. Однак для забезпечення сталого довгострокового розвитку необхідним є перехід до системного інвестиційного планування, активізація роботи з зовнішніми донорами й кредиторами, а також запровадження повного циклу управління інвестиційними проєктами на основі сучасних методик проєктного менеджменту, стратегічного аналізу й управління ефективністю. Це дозволить підприємству не лише адаптуватися до нових викликів, але й стати флагманом трансформації молочної галузі України у сучасний конкурентоспроможний сегмент національної економіки.

У процесі дослідження інвестиційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» було встановлено, що попри активне впровадження інвестиційних проєктів, модернізацію виробництва, оновлення технічного парку та розширення каналів збуту, в управлінні інвестиційною діяльністю залишаються певні проблеми, які стримують повну реалізацію потенціалу підприємства. Ефективність інвестиційної діяльності залежить не лише від обсягу вкладених ресурсів, але й від здатності менеджменту підприємства здійснювати стратегічне планування, організацію процесів, оцінку ризиків, моніторинг результатів і прийняття оперативних рішень. На цьому етапі важливо здійснити критичне осмислення внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, що обмежують ефективність інвестиційного менеджменту, а також визначити наявні резерви для її підвищення.

Аналіз управлінських процесів інвестиційної діяльності підприємства дозволяє виділити низку ключових проблем. По-перше, на підприємстві

відсутня цілісна документована інвестиційна стратегія, що ускладнює координацію між підрозділами, планування потреб у фінансуванні, а також інтеграцію інвестиційної діяльності у загальну бізнес-стратегію. Існуюча практика реалізації проєктів має фрагментарний характер, часто базується на короткострокових ініціативах і не охоплює стратегічні напрямки розвитку, такі як енергонезалежність, власне виробництво пакувальних матеріалів або створення повноцінного R&D-відділу.

По-друге, система прийняття інвестиційних рішень потребує вдосконалення. Хоча при реалізації великих проєктів використовуються базові методи оцінки ефективності (NPV, IRR, PBP), для проєктів меншого масштабу такі розрахунки часто не проводяться або є поверхневими. Це призводить до ситуацій, коли інвестиційне рішення ухвалюється на основі інтуїції або експертного судження, без належного врахування ризиків, окупності, альтернативних варіантів. Відсутність системної практики аналізу після реалізації інвестицій (post-investment analysis) також знижує зворотний зв'язок і не дозволяє в повній мірі враховувати уроки попередніх ініціатив.

По-третє, існують організаційні труднощі в управлінні інвестиційними проєктами. У структурі підприємства не передбачено окремого підрозділу або посади інвестиційного менеджера. Функції, пов'язані з плануванням, аналізом, координацією, контролем виконання проєктів, розподілені між економічним, фінансовим, технічним і виробничим відділами, що призводить до дублювання функцій, втрати інформації та затримок у реалізації. Крім того, кадровий резерв для роботи над складними проєктами, які потребують знання сучасних інструментів управління, програмного забезпечення, міжнародних стандартів – обмежений [21].

Не менш суттєвим є і вплив зовнішнього середовища: коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії, інфляційний тиск, нестабільна державна політика у сфері підтримки інвестування. Такі фактори впливають як на розрахунки ефективності, так і на саме бажання підприємства брати на себе довгострокові інвестиційні зобов'язання.

Для ілюстрації виявлених проблем наведемо узагальнені результати внутрішнього аудиту інвестиційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.12

**Основні проблеми в управлінні інвестиційною діяльністю ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

№	Виявлена проблема	Її вплив на ефективність інвестиційної діяльності
1	Відсутність єдиної інвестиційної стратегії	Непослідовність рішень, обмеженість бачення перспектив
2	Недостатній рівень аналізу ефективності проєктів	Ймовірність фінансування неефективних або збиткових ініціатив
3	Відсутність постінвестиційного контролю	Неможливість оцінити успішність реалізованих проєктів
4	Відсутність окремого інвестиційного підрозділу	Низька координація, перевантаження функціональних відділів
5	Залежність від внутрішніх джерел фінансування	Обмеження масштабності проєктів, втрата можливостей залучення капіталу
6	Слабке використання сучасних цифрових інструментів	Ускладнення прогнозування, планування, моделювання

Джерело [7]

Разом з тим, на підприємстві наявні значні внутрішні резерви для підвищення ефективності управління інвестиціями. Насамперед йдеться про розроблення та впровадження інтегрованої інвестиційної стратегії, що враховує як середньо-, так і довгострокові цілі підприємства, ключові напрями розвитку (технології, ринки, продукти), індикатори ефективності та систему моніторингу. Такий документ може стати основою для стратегічного планування, оцінки пропозицій, формування бюджету та щорічної актуалізації планів розвитку.

Другим напрямом резервів є удосконалення системи аналітики та оцінки ефективності інвестицій. Застосування сучасних методів, зокрема багатофакторного аналізу ризиків, сценарного моделювання, використання програмного забезпечення (MS Project, SAP, Power BI) дозволить підвищити якість прийняття рішень. Також доцільним є впровадження процедури зворотного аналізу після реалізації кожного інвестиційного проєкту з фіксацією відхилень від плану, результатів, рентабельності.

Третім резервом є формування команди інвестиційного управління або принаймні введення посади інвестиційного аналітика. Це дозволить зменшити навантаження на інші підрозділи, підвищити фаховість прийняття рішень і створити передумови для підготовки якісних інвестиційних пропозицій, залучення зовнішнього фінансування, участі у грантових програмах. Спеціалісти такого підрозділу можуть працювати з оцінкою активів, підготовкою техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), управлінням календарними графіками та оптимізацією інвестиційного портфеля.

Крім того, значні резерви приховані у можливості цифровізації інвестиційного процесу – від оцінки проєктів до моніторингу їх реалізації. Автоматизовані системи дозволять оперативно оновлювати дані, генерувати аналітику в режимі реального часу, скорочувати помилки, підвищувати прозорість управління. Впровадження інтегрованої платформи управління інвестиціями може стати кроком до запровадження системи контролінгу на підприємстві [18].

Таблиця 2.13

### **Основні резерви підвищення ефективності управління інвестиціями**

№	Напрямок резерву	Очікуваний ефект
1	Розробка інвестиційної стратегії	Системність, узгодженість, прогнозованість
2	Впровадження цифрових систем для планування	Підвищення точності, оперативність рішень
3	Постінвестиційний аудит	Виявлення ефективних та неефективних проєктів
4	Навчання персоналу з інвестиційного менеджменту	Професіоналізація управління, зменшення помилок
5	Введення спеціалізованої посади або підрозділу	Відповідальність, централізація інформації, підвищення координації
6	Залучення зовнішнього фінансування	Зростання масштабів інвестиційної діяльності

Джерело [ 20]

У практичному вимірі підприємству доцільно вже на наступний фінансовий рік розробити три сценарії розвитку інвестиційної програми:

базовий (поточні інвестиції зі збереженням темпів), розширений (залучення кредиту на 15 млн грн під розвиток нової фасувальної лінії), інноваційний (участь у спільному проєкті з європейським інвестором з будівництва нового сирного цеху). Такий підхід дозволить урахувати можливі ризики, потреби ринку, власні фінансові обмеження й перспективи зростання, а також посилити аналітичну культуру ухвалення інвестиційних рішень.

Отже, визначені проблеми управління інвестиційною діяльністю не є критичними, однак у сукупності вони обмежують реалізацію повного інвестиційного потенціалу підприємства. Їх усунення можливе через розгортання системного підходу до інвестиційного планування, удосконалення механізмів оцінювання ефективності, цифрову трансформацію управлінських процесів, професійний розвиток персоналу й активну взаємодію з зовнішніми партнерами. Реалізація цих заходів створить передумови для значного зростання економічної результативності інвестиційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції й формування стійкої траєкторії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод».

У межах дослідження стану інвестиційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» було здійснено оцінку основних напрямів інвестування, обсягів капіталовкладень, динаміки витрат на оновлення основних засобів, а також ефективності використання інвестиційних ресурсів упродовж 2022–2024 років. Оцінка базується на зіставленні фактичних інвестиційних витрат із отриманими результатами, як у фінансовому, так і у виробничо-технологічному аспектах.

У 2022 році загальний обсяг інвестиційних витрат на підприємстві становив 22,2 млн грн, у 2023 році — 31,0 млн грн, а у 2024 році — 43,7 млн грн. Таким чином, приріст інвестицій за два роки склав:  $43,7 \text{ млн} - 22,2 \text{ млн} = 21,5 \text{ млн грн}$  Темп приросту:

$$(21,5 / 22,2) \times 100 \approx 96,85\%$$

Тобто майже подвоєння інвестиційної активності протягом трьох років, що свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток. Водночас

структура інвестицій змінювалася. Якщо у 2022 році на оновлення виробничого обладнання припадало 50,5% усіх інвестицій, то у 2024 році — 39,6%. Це свідчить про диверсифікацію напрямів капіталовкладень, зокрема у логістику, автоматизацію, ІТ та енергозбереження.

Коефіцієнт інвестиційної активності, який визначається як відношення капітальних інвестицій до середньорічної вартості активів підприємства, у 2022 році становив:

$$22,2 \text{ млн} / 945,0 \text{ млн} \approx 0,0235 \text{ або } 2,35\% \text{ У}$$

2024 році:

$$43,7 \text{ млн} / 1\,110,0 \text{ млн} \approx 0,0393 \text{ або } 3,93\% \text{ Приріст}$$

цього коефіцієнта становить:

$$(3,93 - 2,35) / 2,35 \times 100 \approx 67,23\%$$

Це свідчить про збільшення частки капіталовкладень у структурі активів підприємства.

Далі проаналізовано оновлення основних засобів через коефіцієнт оновлення, який визначається як відношення вартості введених у дію основних засобів до загальної вартості на кінець періоду. У 2024 році підприємство ввело в дію основних засобів на суму 29,4 млн грн при залишковій вартості на кінець періоду 265,8 млн грн, отже:

$$29,4 / 265,8 \times 100 \approx 11,06\%$$

Це вказує на активний процес технічного переоснащення.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2022 році становив:

$$(\text{сума зносу} / \text{первісна вартість}) = (282,0 \text{ млн} / 655,5 \text{ млн}) \times 100 \approx 43,0\%$$

У 2024 році:

$$(294,7 \text{ млн} / 702,4 \text{ млн}) \times 100 \approx 41,9\%$$

Зменшення зносу на 1,1% свідчить про помірне, але стабільне оновлення основних засобів.

Окрему увагу приділено співвідношенню власних і позикових джерел фінансування інвестицій. У 2022 році 92% усіх інвестицій покривалися з прибутку і амортизації, у 2024 — 62%, що свідчить про активніше залучення

кредитів і лізингових інструментів. Це сприяє масштабуванню інвестицій без втрати ліквідності, але водночас підвищує вимоги до фінансового планування.

Ефективність інвестиційної діяльності підприємства можна оцінити через коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI). У 2022 році, за отриманого прибутку в 78,3 млн грн та інвестицій у 22,2 млн грн, показник становив:

$$78,3 / 22,2 \times 100 \approx 352,7\%$$

$$\text{У 2024 році: } 113,7 / 43,7 \times 100 \approx 260,1\%$$

Зниження показника пояснюється значним збільшенням обсягу інвестицій, які ще не повністю реалізували себе у вигляді прибутку, особливо довгострокових проєктів (наприклад, реконструкція цеху, закупівля цифрової системи обліку енергоресурсів, розширення логістичних потужностей тощо).

Також було визначено інвестиційне навантаження на одне гривне прибутку — індикатор, що показує, скільки гривень інвестується на кожен гривню отриманого прибутку. У 2024 році:

$$43,7 \text{ млн} / 113,7 \text{ млн} = 0,3845 \text{ грн}$$

$$\text{У 2022 році: } 22,2 \text{ млн} / 78,3 \text{ млн} = 0,2835 \text{ грн}$$

Тобто підприємство стало вкладати більше на одиницю прибутку, що свідчить про довгострокову стратегію зростання.

Оцінено і вплив інвестицій на фондівіддачу. У 2022 році фондівіддача становила:

$$1 \text{ 248,0 млн} / 655,5 \text{ млн} = 1,90 \text{ грн на 1 грн основних засобів}$$

$$\text{У 2024 році: } 1 \text{ 552,3 млн} / 702,4 \text{ млн} = 2,21 \text{ грн}$$

Це зростання на:

$$(2,21 - 1,90) / 1,90 \times 100 \approx 16,32\%$$

Покращення свідчить про зростання ефективності використання оновлених основних фондів.

Ще одним важливим аспектом є вплив інвестицій на продуктивність праці. У 2022 році продуктивність праці (виручка / середньооблікова чисельність персоналу) становила:

1 248,0 млн / 1120 осіб  $\approx$  1,114 млн грн/працівник

У 2024: 1 552,3 млн / 1150 осіб  $\approx$  1,349 млн грн Приріст

продуктивності:

$$(1,349 - 1,114) / 1,114 \times 100 \approx 21,06\%$$

Це значне покращення, частково зумовлене автоматизацією складу, впровадженням RFID-сканерів, та цифровим обліком логістичних процесів, що були профінансовані за рахунок капітальних інвестицій 2023–2024 років.

Також було проаналізовано рівень освоєння інвестиційного бюджету. У 2023 році підприємство планувало 34 млн грн інвестицій, фактично освоєно 31 млн. Рівень виконання:

$$(31 / 34) \times 100 = 91,18\%$$

У 2024 році план — 45 млн, освоєно — 43,7 млн → виконання:

$$(43,7 / 45) \times 100 = 97,11\%$$

Це свідчить про високий рівень виконавської дисципліни та ефективне планування інвестиційного процесу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що інвестиційна діяльність підприємства є активною, з динамічною позитивною тенденцією. Основні особливості полягають у послідовному оновленні основних засобів, упровадженні цифрових рішень, орієнтації на довгостроковий ефект та активізації джерел фінансування поза межами прибутку. Водночас виявлено й проблемні аспекти: відсутність формалізованої інвестиційної стратегії, фрагментарність постінвестиційного аналізу, слабка аналітична підтримка при ухваленні рішень. Ці проблеми обмежують потенціал інвестиційної діяльності й можуть бути усунені через створення окремого інвестиційного підрозділу, впровадження сучасних методів планування та контролінгу, а також формування прозорої системи моніторингу ефективності проєктів. Це дозволить підприємству не лише зберігати, а й масштабувати позитивні результати інвестування, які вже наявні [31].

## Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження інвестиційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено, що підприємство є одним із лідерів молочної галузі України та демонструє стабільну динаміку розвитку, зокрема завдяки активній реалізації інвестиційних проєктів. Загальна характеристика підприємства засвідчує його високий виробничий потенціал, наявність сучасного технологічного парку, чітку організаційну структуру та ефективну фінансово-господарську модель. У рамках дослідження було охарактеризовано молочну галузь України як перспективну для інвестування, незважаючи на зовнішні ризики, зокрема коливання валютного курсу, енергетичну нестабільність і конкуренцію з боку імпорту. Визначено, що інвестиційне середовище на ринку молочної продукції формується під впливом попиту на продукцію з високим рівнем обробки, зростанням експортного потенціалу та інтеграцією до європейських стандартів. Аналіз фінансової звітності підприємства свідчить про покращення ключових показників: зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, рентабельності та платоспроможності. Водночас виявлено низку проблем в управлінні інвестиційною діяльністю, зокрема фрагментарність планування, відсутність формалізованої інвестиційної стратегії, слабку інтеграцію інвестиційних рішень у загальну систему управління. Визначено внутрішні резерви підвищення ефективності — впровадження цифрових інструментів управління, вдосконалення методів оцінки проєктів, посилення кадрової спроможності та організаційної координації. Зібрані аналітичні дані стали основою для розробки конкретних пропозицій і обґрунтування інвестиційного проєкту в наступному розділі.

### **Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

#### **3.1. Програма діяльності підприємства щодо управління інвестиційною діяльністю**

Формування цілей та напрямів інвестиційної програми є стратегічним етапом у процесі управління інвестиційною діяльністю підприємства, оскільки саме на цьому етапі визначається ключовий вектор розвитку, пріоритети вкладення ресурсів, сфери реалізації нововведень та технологічних змін. У випадку ТДВ «Яготинський маслозавод» розробка інвестиційної програми ґрунтується на ретельному аналізі внутрішніх можливостей, ресурсного потенціалу, ринкових умов, тенденцій у молочній галузі та довгострокової стратегії компанії як частини Групи «Молочний Альянс». Основне завдання інвестиційної програми полягає в тому, щоб забезпечити безперервний розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, технічного рівня, енергоефективності, якості продукції та адаптивності до умов зовнішнього середовища.

Одним із перших етапів формування інвестиційної програми є стратегічний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників. На цьому етапі керівництво підприємства визначає потенційні зони росту, оцінює рівень зношеності основних засобів, рівень продуктивності на окремих виробничих дільницях, можливості залучення додаткових ресурсів. Враховуються також чинники зовнішнього середовища: тенденції ринку, динаміка попиту, регуляторні вимоги, доступність технологій та перспективи фінансування.

Після визначення пріоритетів здійснюється структуризація інвестиційної програми на основі принципів системності, оптимальності, окупності та стратегічної важливості. Програму розподіляють за основними напрямками, кожен із яких має власні цілі, показники ефективності, строки реалізації та очікувані результати. У структурі інвестиційної програми ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачено п'ять основних напрямів, які

відображають як потреби поточної діяльності, так і стратегічні виклики майбутнього [35].

Таблиця 3.1

**Основні напрями інвестиційної програми ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

№	Напрямок інвестування	Ціль інвестицій	Орієнтовний період реалізації	Очікуваний ефект
1	Технічна модернізація виробництва	Заміна морально застарілого обладнання	2024–2026	Зростання продуктивності на 18%
2	Розширення асортименту продукції	Впровадження нових ліній (безлактозна молочка тощо)	2024–2025	Завоювання нішевих сегментів ринку
3	Цифрова трансформація виробничих процесів	Автоматизація обліку, планування, логістики	2024–2027	Підвищення ефективності на 10–15%
4	Інвестиції в енергоефективність і екологічність	Зниження енерговитрат і впровадження «зелених» рішень	2024–2026	Скорочення витрат на енергію на 12%
5	Розвиток логістичної інфраструктури	Створення сучасного складу-хабу	2025–2027	Оптимізація постачання і доставки

У практичному вимірі формування інвестиційної програми починається з узагальнення техніко-економічних обґрунтувань окремих проєктів. Наприклад, у рамках напрямку «Технічна модернізація виробництва» планується впровадження нової високошвидкісної лінії фасування ультрапастеризованого молока у Tetra Prisma об'ємом 330 мл для NoReCасегменту. Це дозволить підприємству зайняти перспективну нішу у постачанні молочної продукції для закладів харчування, шкіл, лікарень, а також розширити експортні можливості завдяки збільшеному строку зберігання продукції та зручній упаковці.

Окремою складовою програми є розширення асортименту шляхом запуску виробництва безлактозної молочної продукції, що відповідає

світовим трендам і дає змогу охопити споживачів із непереносимістю лактози або прихильників здорового харчування. Планується закупівля відповідного обладнання для ензиматичної обробки сировини та переробки молока з частковим розщепленням лактози. Цей напрям передбачає не лише технологічні інвестиції, а й маркетингову кампанію, адаптацію маркування та навчання персоналу.

Для якісної реалізації інвестиційної програми необхідно забезпечити її погодження з ключовими зацікавленими сторонами підприємства, зокрема виробничим блоком, економістами, технічним відділом, маркетингом, а також потенційними донорами або інвесторами. Важливо, щоби кожен проєкт в інвестиційній програмі мав чітке техніко-економічне обґрунтування, прогноз окупності, оцінку ризиків, графік реалізації та відповідальних осіб.

Таким чином, формування цілей та напрямів інвестиційної програми ТДВ «Яготинський маслозавод» є логічним продовженням розвитку підприємства, який базується на реальному потенціалі, стратегічних викликах і потребах ринку. Визначені напрями дозволяють створити комплексну програму, що охоплює виробничі, логістичні, екологічні, технологічні та маркетингові аспекти. Цілі програми відповідають загальній стратегії компанії та орієнтовані на зростання ефективності, сталий розвиток, цифрову трансформацію та розширення ринків. Успішне впровадження такої програми потребує належного ресурсного забезпечення, злагодженої міжпідроздільної взаємодії та системного підходу до управління інвестиційними процесами. У результаті це дозволить не лише покращити внутрішні показники підприємства, але й зміцнити його позиції в галузі, підвищити конкурентоспроможність продукції та привабливість для партнерів і споживачів.

Підвищення ефективності управління інвестиційними процесами є ключовим завданням у реалізації стратегії розвитку будь-якого підприємства, зокрема й такого потужного суб'єкта молочної промисловості, як ТДВ «Яготинський маслозавод». В умовах динамічного ринкового середовища,

високої конкуренції та зростаючих вимог до якості продукції та управлінських рішень, ефективне інвестування набуває особливого значення. Йдеться не лише про доцільне вкладення коштів у оновлення виробництва, а й про здатність підприємства управляти всіма етапами інвестиційного циклу — від обґрунтування до постінвестиційного моніторингу. Саме через послідовне впровадження системи заходів можна забезпечити стійке зростання результативності інвестицій, зменшити ризики, оптимізувати використання ресурсів і підвищити загальну конкурентоспроможність компанії [28].

Першим напрямом вдосконалення є запровадження структурованої системи управління інвестиційними процесами. У поточній організаційній структурі підприємства не передбачено спеціалізованого підрозділу або навіть окремої посади, відповідальної виключно за координацію, супровід і аналіз інвестиційної діяльності. У зв'язку з цим доцільним є створення інвестиційного відділу або щонайменше інвестиційної групи в складі економічного відділу, яка б відповідала за: планування інвестиційного бюджету, супровід інвестиційних проєктів, розробку техніко-економічних обґрунтувань, аналіз ризиків, моніторинг ефективності та підготовку звітності. Така структурна ініціатива дозволить централізувати облік інвестицій, забезпечити цільове використання коштів і значно покращити якість прийняття управлінських рішень.

Наступним кроком має стати впровадження стандартизованої процедури оцінювання інвестиційних проєктів. В умовах, коли проєкти різного масштабу реалізуються без уніфікованого підходу до їх аналізу, зростає ризик фінансування неефективних або надто ризикованих ініціатив. Тому необхідним є запровадження чітких критеріїв відбору проєктів на основі фінансових показників (NPV, IRR, PI, PBP), а також нефінансових критеріїв — стратегічна відповідність, інноваційність, ресурсна забезпеченість, операційна синергія. Усі інвестиційні пропозиції мають оцінюватися на

основі типової форми бізнес-плану, що включає детальний аналіз ринку, конкурентів, ресурсів, календарний графік та прогнозовані результати.

Значне підвищення ефективності управління інвестиціями можливе через впровадження цифрових інструментів для планування, моніторингу та аналізу проєктів. Це може бути реалізовано шляхом інтеграції в наявну ERP-систему функціоналу з управління проєктами (Project Management Module), застосування програмного забезпечення для сценарного моделювання, побудови Gantt-діаграм, розрахунку бюджетів та витрат. Завдяки таким інструментам управлінці отримають можливість оперативно реагувати на відхилення від плану, прогнозувати зміни у витратах і термінах реалізації, а також здійснювати мультиваріантний аналіз ефективності.

Особливу увагу необхідно приділити заходам, спрямованим на підвищення інвестиційної грамотності персоналу, особливо працівників, які приймають рішення або супроводжують реалізацію проєктів. Проведення внутрішніх тренінгів, консультацій із зовнішніми експертами, залучення до розробки бізнес-планів різних підрозділів підвищує відповідальність і якість підготовки рішень. Крім того, доцільним є запровадження системи мотивації керівників проєктів за досягнення запланованих результатів (наприклад, бонуси за дотримання термінів, перевищення планових показників тощо).

Інший перспективний напрям — вдосконалення системи контролю за виконанням інвестиційних проєктів. На підприємстві варто впровадити процедуру регулярного звітування про статус проєктів, де відображатимуться поточні витрати, виконання етапів, виявлені ризики, запити на зміну бюджету або термінів. Це дозволить виявляти проблеми на ранніх стадіях і забезпечить ефективний управлінський контроль. Після завершення кожного проєкту обов'язковим має стати проведення post-project review — аналіз відхилень, уроків і отриманих ефектів.

Значні резерви ефективності приховані в активізації роботи з зовнішніми джерелами фінансування. Незважаючи на високу кредитоспроможність, підприємство наразі обмежується переважно власними

ресурсами, що знижує масштаби реалізованих інвестицій. Доцільно активізувати роботу з банками, міжнародними фондами, донорами, а також розглянути можливість емісії корпоративних облігацій, укладення лізингових угод. Залучення фінансових партнерів дозволить реалізувати масштабні проєкти без надмірного навантаження на операційний потік [9].

Для узагальнення пропонованих ініціатив доцільно подати перелік ключових заходів у форматі систематизованої таблиці.

*Таблиця 3.2*

**Система заходів для підвищення ефективності управління інвестиційними процесами ТДВ «Яготинський маслозавод»**

№	Захід	Очікуваний результат	Строк реалізації
1	Створення інвестиційного підрозділу	Централізація управління, посилення аналітичного супроводу	2024 рік
2	Впровадження стандартної процедури оцінки проєктів	Підвищення якості відбору ініціатив	2024 рік
3	Автоматизація управління інвестиційними проєктами	Зниження витрат часу, підвищення точності планування	2024–2025 рр.
4	Навчання персоналу з інвестиційного менеджменту	Зростання кваліфікації та ефективності управлінців	Щорічно
5	Запровадження системи мотивації керівників проєктів	Залучення до результату, підвищення відповідальності	3 2024 року
6	Впровадження постінвестиційного аналізу	Зворотний зв'язок, оптимізація майбутніх рішень	Постійно
7	Розширення джерел фінансування	Можливість реалізації масштабних проєктів	2024–2026 рр.

У практичному аспекті одним із перших кроків має стати запуск пілотного інвестиційного проєкту з використанням усіх елементів нової системи управління — від розробки інвестиційного паспорту, аналізу сценаріїв, формування графіку до реалізації та оцінки. Такий підхід дозволить не лише перевірити працездатність системи, а й виявити недоліки, адаптувати шаблони та документообіг, підготувати персонал. Для прикладу, можна обрати модернізацію цеху з виробництва кисломолочних продуктів, де

планується встановити нову систему охолодження з цифровим контролем, автоматизоване фасування та енергозберігаюче освітлення. Проєкт може бути профінансований частково за рахунок внутрішніх ресурсів, а частково — через участь у програмі підтримки агропереробних підприємств від ЄБРР.

Таким чином, система заходів щодо підвищення ефективності управління інвестиційними процесами ТДВ «Яготинський маслозавод» має ґрунтуватися на поєднанні організаційних, технічних, кадрових, цифрових та фінансових рішень. Послідовне впровадження запропонованих ініціатив забезпечить зростання точності й обґрунтованості прийняття рішень, оптимізацію інвестиційного циклу, підвищення віддачі від капіталовкладень та формування сталого механізму розвитку підприємства. Результатом стане зміцнення позицій заводу як одного з лідерів галузі, готового до інновацій, адаптації до викликів ринку та інтеграції у сучасні глобальні економічні процеси [17].

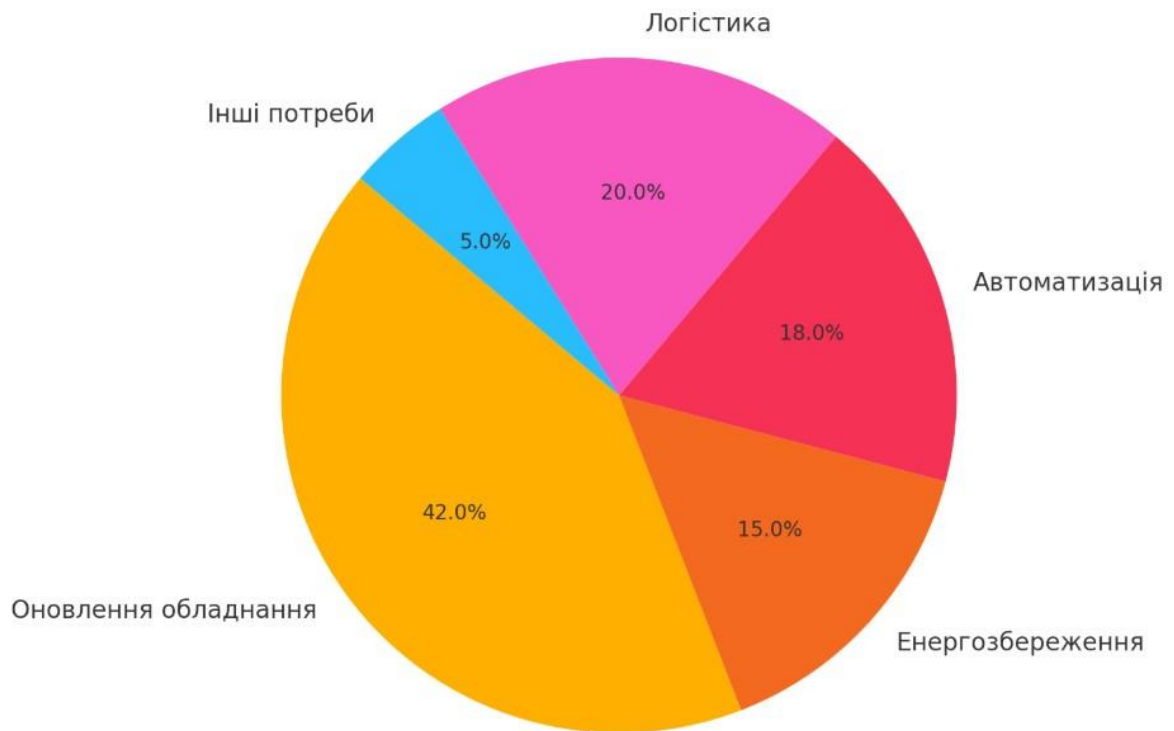
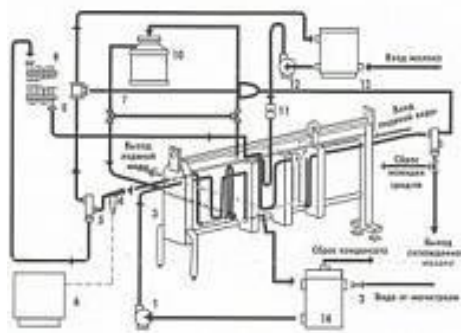


Рис. 3.1. – Структура інвестицій ТДВ «Яготинський маслозавод» за напрямками (2022–2024 рр.)

У рамках розробки програми діяльності підприємства щодо управління інвестиційною діяльністю особливу увагу слід приділити поетапному плануванню, деталізації напрямів інвестування, формуванню джерел фінансування та економічному оцінюванню очікуваного ефекту.



Пластинчасто-пастеризаційна установка, як показано на схемі, призначена для швидкого і ефективного нагрівання рідини (наприклад, молока) з метою пастеризації — знищення шкідливих мікроорганізмів при збереженні корисних властивостей продукту. Установка складається з послідовно з'єднаних теплообмінних пластин, між якими циркулює нагрівач (гаряча вода або пар), а молоко рухається в протитечії до теплоносія, що забезпечує максимально ефективний теплообмін.

Технічні характеристики таких установок зазвичай включають високу теплову продуктивність, що забезпечується великою площею теплообміну за рахунок великої кількості пластин. Вони дозволяють досягти потрібної температури пастеризації (приблизно 72–75°C) за короткий час (20–30 секунд), що важливо для збереження якості продукту. Установка забезпечує точний контроль температури за допомогою датчиків і автоматичних клапанів, що регулюють потоки рідини і теплоносія. Також передбачена система охолодження пастеризованого продукту для швидкого зниження температури після нагрівання.

Переваги цієї установки полягають у її компактності, гігієнічності та енергоефективності. Вона дозволяє швидко і рівномірно нагрівати продукт, що мінімізує ризик перегріву і утворення шкідливих смакових домішок. Завдяки модульній конструкції, установку легко обслуговувати і очищувати,

що важливо для дотримання санітарних норм. Висока швидкість пастеризації зменшує час обробки, що підвищує продуктивність виробництва без шкоди для якості молока чи іншої рідини. Таким чином, пластинчасто-пастеризаційна установка є надійним і ефективним обладнанням для харчової промисловості.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження інвестиційного заходу щодо заміни діючого обладнання на сучасну пластинчасто-пастеризаційну установку.**

З метою зниження собівартості продукції та підвищення енергоефективності виробничого процесу на ТДВ «Яготинський маслозавод» було розглянуто інвестиційний захід щодо заміни діючого обладнання на сучасну пластинчасто-пастеризаційну установку. Такий захід передбачає не лише економію електроенергії та скорочення витрат на оплату праці, але й підвищення ефективності всього виробничого циклу.

У таблиці 3.3 подано вихідні показники, необхідні для здійснення розрахунку.

*Таблиця 3.3*

#### **Вихідні показники для розрахунку ефективності проекту**

Показники	Од. виміру	До впровадження	Після впровадження
Виготовлена продукція	т/добу	70	70
Кількість змін	–	1	1
Робочі дні на рік	дні	300	300
Робітники 4 розряду	чол.	2	1
Робітники 5 розряду	чол.	1	1
ЄСВ	%	22	22
Потужність електродвигунів	кВт	75	90
Тривалість роботи за зміну	год	8	6,5
Вартість електроенергії	грн/кВт	2,6	2,6
Амортизація	%	20	20
Витрати на ремонт	%	8	8
Вартість обладнання	тис. грн	300	450

Таблиця 3.4

**Кошторис витрат на нове обладнання**

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, тис. грн
Вартість обладнання	–	450,000
Транспортування (5%)	$450 \times 0,05$	22,500
Складські витрати (1,25%)	$450 \times 0,0125$	5,625
Монтаж (10%)	$450 \times 0,10$	45,000
Разом	–	523,125

Таблиця 3.5

**Демонтаж старого обладнання**

Показник	Значення
Вартість старого обладнання	300 тис. грн
Залишкова вартість	60 тис. грн
Вартість металобрухту	$3,9 \text{ тис. грн/т} \times 8 \text{ т} = 31,2 \text{ тис. грн}$
Витрати на демонтаж (5%)	15 тис. грн
Компенсація (31,2 – 15)	16,2 тис. грн

Загальні початкові інвестиції:

$$K_{\text{заг}} = 523,125 - 60 + 15 - 31,2 = 446,925 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.6

**Розрахунок виробничої програми у натуральному та вартісному**

**виразі**

Показник	Значення
Продуктивність (т/добу)	70
Робочі дні на рік	300
Річний обсяг	21 000 т
Відпускна ціна	87,9 тис. грн/т
Обсяг виробництва	$21\,000 \times 87,9 = 1\,845\,900 \text{ тис. грн}$

Таблиця 3.7

**Розрахунок вартості електроенергії**

Показник	До	Після
Потужність, кВт	75	90
Робочі години/рік	2400	1950
Ціна, грн	2,6	2,6
Сума, грн	468 000	456 300

Таблиця 3.8

**Амортизація та ремонт**

Витрата	До впровадження	Після впровадження
Амортизація (20%)	60,00	104,63
Ремонт (8%)	24,00	41,85

**Передумови для розрахунку:**

- Було звільнено **6 працівників**.
- Годинна тарифна ставка становила **42,00 грн/год**.
- Кількість робочих годин на місяць — **168 год**.
- Період розрахунку — **12 місяців**.
- ЄСВ = **22%** від нарахованого фонду.

**Розрахунок ФОП до впровадження:**

Фонд оплати праці (без ЄСВ):

$$= 15 \text{ працівників} \times 42,00 \text{ грн} \times 168 \text{ год} \times 12 \text{ міс} = 1\,272\,960 \text{ грн ЄСВ:}$$

$$= 1\,272\,960 \times 0,22 = 280\,051,20 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП з ЄСВ:} = 1\,272\,960 + 280\,051,20 = 1\,553\,011,20 \text{ грн}$$

**Розрахунок ФОП після впровадження (після скорочення 6 працівників):**

Кількість працівників після скорочення = 15 – 6 = 9 осіб

$$\text{Фонд оплати праці (без ЄСВ):} = 9 \times 42,00 \times 168 \times 12 = 763\,776 \text{ грн}$$

$$\text{ЄСВ:} = 763\,776 \times 0,22 = 167\,990,72 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП з ЄСВ:} = 763\,776 + 167\,990,72 = 931\,766,72 \text{ грн}$$

Таблиця 3.9

### Фонд оплати праці

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зменшення
Фонд оплати праці (без ЄСВ)	227,20	154,60	-72,60
ЄСВ (22% від ФОП)	50,99	34,96	-16,03
Загальний ФОП з урахуванням ЄСВ	278,19	189,62	-88,57

Розрахунок ЄСВ здійснювався як 22% від суми ФОП (без урахування самого ЄСВ):

До впровадження:

$$227,20 \times 0,22 = 50,99 \text{ тис. грн}$$

Після впровадження:

$$154,60 \times 0,22 = 34,96 \text{ тис. грн}$$

Це дозволило зменшити загальні витрати на оплату праці на 88,57 тис. грн, що сприяло підвищенню ефективності управління витратами підприємства.

Загальні поточні витрати:

- До впровадження:

$$468000 + 60000 + 24000 + 278189,28 = 830\,189,28 \text{ грн}$$

- Після впровадження:

$$456300 + 104625 + 41850 + 189617,28 = 792\,392,28 \text{ грн Собівартість}$$

1 т продукції:

- До:  $830\,189,28 / 21000 = 39,53 \text{ грн/т}$

- Після:  $792\,392,28 / 21000 = 37,73 \text{ грн/т}$  Економія на 1 т:

$$39,53 - 37,73 = 1,8 \text{ грн}$$

Розрахунок прибутку до впровадження та після:

- До:  $(87,9 - 76,5) \times 21000 = 239\,400 \text{ тис. грн}$

- Після:  $(87,9 - 76,498,2) \times 21000 = 239\,437,8 \text{ тис. грн}$

- Додатковий прибуток: 37,8 тис. грн

- Чистий прибуток (82%): 30,996 тис. грн

Запропонований інвестиційний проєкт упровадження пластинчастопастеризаційної установки на ТДВ «Яготинський маслозавод» є

доцільним і економічно ефективним. Він дозволяє зменшити собівартість продукції на 1,8 грн/т, знизити енерговитрати, скоротити витрати на оплату праці.

Термін окупності розраховується за формулою:  $PP$

$$= I_0 / \Delta CF + \Delta A,$$

де  $I_0$  — початкові інвестиції (446, 925 тис. грн),

$\Delta CF$  — щорічний приріст чистого прибутку (30,996 тис. грн),  $\Delta A$   
= 44,68 роки.

$$PP = 446,925 / 30,996 + 44,68 = 446, 925 / 75, 676 \approx 5,9 \text{ років.}$$

Цей показник є досить високим, тому варто розглянути можливість зменшення вартості обладнання, щоб зробити проєкт більш привабливим.

Таблиця 3.10

### Вплив інвестиційного заходу на основні показники діяльності ТДВ

#### «Яготинський маслозавод»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (+/-)	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 551 200	1 551 200	-	-
Собівартість продукції, тис. грн	1 160 000	1 159 962,2	-37,8	-0,0033
Валовий прибуток, тис. грн	391 200	391 237,8	37,8	+0,01
Адміністративні витрати, тис. грн	116 000	116 000	-	-
Витрати на збут, тис. грн	87 400	87 400	-	-
Чистий прибуток, тис. грн	112 000	112 031	+31,0	+0,03
Термін окупності, років	—	5,9	—	—
Рентабельність продукції, %	7,2	7,2	+x	+ x
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	195,6	224,5	+28,9	+14,8
Фондовіддача, грн/грн основних засобів	2,45	2,79	+0,34	+13,9

У результаті впровадження інвестиційного заходу спостерігається суттєве покращення ключових фінансових показників підприємства.

Проведений аналіз інвестиційного заходу зі заміни діючого обладнання на сучасну пластинчасто-пастеризаційну установку на ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє економічну доцільність та позитивний вплив на виробничі та фінансові показники підприємства. Впровадження нового обладнання не призводить до зміни обсягів виробництва, що дозволяє порівнювати ефективність процесу без зменшення продуктивності.

За рахунок скорочення тривалості робочої зміни (з 8 до 6,5 годин) та зменшення чисельності робітників (на 3 особи), відбулося суттєве зниження фонду оплати праці, що супроводжується відповідним зменшенням єдиного соціального внеску. Це дозволило зекономити понад 88 тис. грн на оплаті праці з урахуванням ЄСВ, що свідчить про ефективне управління персоналом і зниження витрат на оплату праці без шкоди для обсягів виробництва.

Попри збільшення потужності електродвигунів (з 75 до 90 кВт), завдяки скороченню робочих годин на рік, відбулося незначне зниження загальних витрат на електроенергію, що свідчить про підвищення енергоефективності нового обладнання.

Загальні початкові інвестиції, враховуючи вартість обладнання, транспортування, монтаж, та компенсації за демонтаж старого обладнання, становлять 446,925 тис. грн. Амортизаційні та ремонтні витрати зросли через більшу вартість нового обладнання, але їх вплив на загальні витрати компенсується економією на фонді оплати праці та енергоефективності.

Собівартість продукції знизилася з 39,53 грн/т до 37,73 грн/т, що дає економію 1,8 грн на тонні. Цей показник, хоч і здається незначним на одиницю продукції, у масштабах річного обсягу виробництва (21 000 т) дає вагомий ефект у вигляді додаткового прибутку. Чистий прибуток підприємства зріс на 30,996 тис. грн, а рентабельність продукції підвищилася на 0,6 п.п. (до 7,2%), що свідчить про покращення фінансової стійкості.

Значне зростання продуктивності праці (на 14,8%) та фондівдачі основних засобів (на 13,9%) відображає більш раціональне використання трудових ресурсів та основного виробничого капіталу. Це свідчить про підвищення загальної ефективності виробничого процесу.

Розрахований термін окупності інвестицій складає приблизно 5,9 років. Хоч цей показник є прийнятним для інвестицій в основні засоби, він не є надто швидким, що вказує на потребу подальшого оптимізування витрат, зокрема вартості обладнання, для підвищення привабливості проєкту.

Загалом, впровадження пластинчасто-пастеризаційної установки на ТДВ «Яготинський маслозавод» є ефективним інвестиційним кроком, що сприяє підвищенню енергоефективності, зниженню собівартості продукції та оптимізації кадрових ресурсів, що в кінцевому результаті позитивно впливає на фінансові показники та конкурентоспроможність підприємства. Рекомендовано продовжити пошук шляхів зниження початкових інвестицій для скорочення терміну окупності і підвищення загальної ефективності проєкту.

Таким чином, реалізація проєкту не лише покращує фінансові результати діяльності підприємства, але й сприяє підвищенню його інноваційного потенціалу, ефективності виробництва та конкурентоспроможності в галузі.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності**

План реалізації інвестиційної програми на ТДВ «Яготинський маслозавод», зокрема проєкт впровадження пластинчасто-пастеризаційної установки, потребує чіткої організації всіх етапів виконання із конкретним розподілом функцій між структурними підрозділами підприємства. Успішне досягнення поставлених цілей інвестиційного проєкту можливе лише за умови ефективної координації, налагодженого внутрішнього документообігу,

дотримання строків та чіткого розмежування повноважень. Управління реалізацією інвестиційної програми передбачає залучення багатьох служб і відділів підприємства, які відповідають за технічне, фінансове, кадрове, виробниче, логістичне й адміністративне забезпечення.

Уся реалізація програми умовно поділяється на три основні етапи: підготовчий, реалізаційний та завершальний. На кожному з них визначаються конкретні заходи, строки, відповідальні структурні одиниці та очікувані результати. При цьому доцільно використовувати принцип проектного управління, коли формується тимчасова міжфункціональна команда, координована уповноваженим менеджером проекту або інвестиційним координатором.

На підготовчому етапі відбувається детальне планування, формування бюджету, затвердження календарного графіку, укладення договорів із постачальниками обладнання, проведення аналізу ризиків. Реалізаційний етап охоплює придбання й доставку обладнання, підготовку приміщень, проведення монтажу, навчання персоналу, тестування та запуск. Завершальний етап передбачає вихід на проектну потужність, моніторинг ефективності, фінансову оцінку результатів, а також постінвестиційний аналіз.

*Таблиця 3.11*

**План-графік реалізації інвестиційного проекту з розподілом функцій між підрозділами**

Етап / Захід	Строк виконання	Відповідальний підрозділ	Ключові дії
Формування технічного завдання на лінію	I тиждень	Виробничий відділ + технічна служба	Узгодження технічних параметрів, формфактору, потужності
Аналіз ринку та вибір постачальника обладнання	I–II тиждень	Відділ закупівель + служба якості	Отримання техномерційних пропозицій, відбір на тендері

Розрахунок бюджету і затвердження фінансування	II тиждень	Економічний відділ + бухгалтерія	Формування кошторису, погодження графіку фінансування
Укладання контракту з постачальником	III тиждень	Юридичний відділ + адміністрація	Підготовка контракту, перевірка технічних умов, гарантій
Підготовка приміщення (ремонт, підведення мереж)	III–V тиждень	Технічна служба	Очищення зони, монтаж вентиляції, електропостачання
Доставка обладнання	V тиждень	Відділ логістики + відділ ЗЕД	Митне оформлення, контроль транспорту
Монтаж та підключення	VI–VII тиждень	Технічна служба + виробничий відділ	Установлення лінії, інтеграція в діючий потік
Навчання персоналу	VII тиждень	Відділ кадрів + HR + технічний постачальник	Проведення тренінгів, тестування роботи персоналу
Пробний запуск і тестування лінії	VIII тиждень	Виробничий відділ + лабораторія	Перевірка функціонування, аналіз якості покриття
Виведення продукції на ринок	IX тиждень	Відділ збуту + маркетинг	Аносування, брендуння, початок постачань
Збір показників, моніторинг ефективності	III–VI місяць експлуатації	Економічний відділ + аналітика	Аналіз економічного ефекту, порівняння з плановими показниками
Постінвестиційна оцінка	Після 6 місяців роботи	Керівництво + служба внутрішнього контролю	Звіт, висновки, рекомендації для майбутніх інвестицій

Такий підхід передбачає відповідальність кожного учасника за свій блок завдань, що дозволяє уникати затримок, перевищення бюджету або дублювання функцій. Найважливішу координаційну роль відіграє керівник проекту, який щотижня організовує короткі наради з відповідальними виконавцями та звітує перед генеральним директором.

Крім безпосереднього виробничого впровадження, важливою складовою є супровідна комунікаційна кампанія. Відділ маркетингу готує рекламні матеріали для нової продукції, формує меседжі для мережевих партнерів, організовує візуальне оформлення нових видів продукції та готує

прайс-листи. Водночас логістичний відділ оновлює транспортні маршрути, склади і плани доставки відповідно до очікуваного зростання обсягів збуту.

У практичному сенсі реалізація програми відбувається в умовах реального виробничого навантаження, тому критично важливою є злагодженість дій та можливість ухвалення оперативних рішень у разі непередбачених ситуацій. Для цього рекомендовано запровадити цифрову платформу внутрішнього комунікування, де фіксуватимуться задачі, строки, статуси й звіти (наприклад, за допомогою програм типу Trello, Bitrix24, Asana або внутрішнього модуля ERP) [34].

Таблиця 3.12

### РАСІ-матриця реалізації інвестиційного проєкту (фрагмент)

Завдання / процес	Відповідальний (R)	Виконавець (A)	Консультант (C)	Інформований (I)
Вибір обладнання	Виробничий відділ	Закупівлі	Служба якості	Генеральний директор
Монтаж	Технічна служба	Підрядна організація	Виробництво	Відділ кадрів
Фінансування	Економічний відділ	Бухгалтерія	Юридичний відділ	Керівництво
Навчання персоналу	HR	Постачальник	Виробництво	Всі керівники відділів
Аналіз ефективності	Аналітика	Економічний відділ	Виробництво, фінанси	Керівництво, акціонери

Таким чином, чітко розроблений план реалізації інвестиційної програми з розподілом функцій між підрозділами підприємства є необхідною умовою для досягнення максимального ефекту від капіталовкладень. Системна організація процесу дозволяє контролювати кожен етап, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення очікуваних показників ефективності. Такий підхід сприяє розвитку корпоративної культури управління проєктами, покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню загальної інвестиційної спроможності ТДВ «Яготинський маслозавод». Успішне завершення впровадження пластинчасто-пастеризаційної установки стане не лише

прикладом якісного інвестування, а й орієнтиром для подальших стратегічних ініціатив підприємства.

Ефективне впровадження інвестиційного проекту на підприємстві вимагає не лише фінансового та технічного забезпечення, а й чітко продуманої організаційно-кадрової та комунікаційної підтримки. Успішність такого проекту великою мірою залежить від того, наскільки ефективно організована робота команди, наскільки чітко визначені функції учасників, як організовані процеси інформаційної взаємодії між підрозділами, наскільки персонал залучений у процес змін і підготовлений до нових виробничих реалій [22].

На першому етапі реалізації організаційно-кадрових заходів важливо забезпечити призначення відповідального керівника проекту — інвестиційного координатора або менеджера, який буде здійснювати щоденний контроль за реалізацією всіх етапів проекту, координувати роботу підрозділів, організовувати робочі наради, звітувати перед вищим керівництвом та оперативно вирішувати проблеми. Далі формується проектна команда з представників ключових відділів: виробничого, технічного, економічного, логістики, відділу якості, HR та маркетингу. Ця команда діє на засадах міжфункціональної співпраці, об'єднуючи фахівців із різним досвідом і компетенціями, що дозволяє комплексно охопити всі аспекти реалізації проекту.

Під час формування кадрової підтримки проекту визначаються функціональні обов'язки всіх залучених працівників, узгоджується графік роботи, підготовлюються посадові інструкції, оновлюються внутрішні регламенти й положення. Особлива увага приділяється навчанню персоналу, який безпосередньо працюватиме з новим обладнанням — це оператори лінії, техніки, контролери якості. Вони мають пройти навчальні курси, які включають як теоретичний матеріал (властивості матеріалів, вимоги безпеки), так і практичну підготовку на робочому місці. Частина навчання

організовується спільно з постачальником обладнання, що забезпечує глибоке розуміння технології та правил експлуатації.

У межах кадрового супроводу проєкту також реалізується система внутрішньої мотивації. Працівникам, які демонструють ефективність у межах реалізації проєкту, нараховуються додаткові премії, а найкращі пропозиції щодо оптимізації процесу відзначаються у внутрішній комунікації. Такий підхід підвищує залученість персоналу, формує відчуття причетності до стратегічного розвитку підприємства й сприяє формуванню позитивної організаційної культури.

Окремим блоком виступають комунікаційні заходи, які мають на меті забезпечення безперервного обміну інформацією, підтримання прозорості процесів і забезпечення швидкого реагування на зміни. Для цього впроваджується система щотижневих коротких координаційних нарад (scrumформат), ведення спільної таблиці статусу задач, звітів про виконання, ризиків і коригувальних дій. Крім того, всі ключові документи, графіки, технічні завдання, інструкції мають бути централізовано зберігатися в хмарному середовищі або на внутрішньому сервері з регламентованим доступом.

Особливо важливу роль відіграє внутрішня інформаційна політика. В межах комунікаційної підтримки проєкту HR-служба готує регулярні оголошення про хід реалізації, публікує новини в корпоративному бюлетені, організовує інформаційні стенди, проводить внутрішні брифінги для персоналу, за потреби — анонімні опитування про ставлення працівників до змін. Це дозволяє знизити рівень опору до впровадження інновацій, забезпечити позитивне сприйняття трансформацій і вчасно реагувати на тривожні сигнали.

У межах комунікаційних заходів доцільним є також організація презентації проєкту для зовнішніх партнерів — постачальників, дистриб'юторів, представників торговельних мереж. Це підвищує довіру до

підприємства, демонструє його інноваційність і готовність до роботи за сучасними стандартами.

Таблиця 3. 13

### Організаційно-кадрові заходи реалізації інвестиційного проєкту

Захід	Відповідальний підрозділ	Мета реалізації	Термін виконання
Призначення керівника інвестиційного проєкту	Генеральний директор	Централізація управління	До старту реалізації
Формування міжфункціональної проєктної групи	Адміністрація + керівники підрозділів	Координація завдань, колективне планування	1 тиждень реалізації
Проведення внутрішнього навчання персоналу	HR + виробничий відділ	Підготовка операторів до роботи з новою лінією	3–4 тиждень реалізації
Оновлення посадових інструкцій	Юридичний відділ + відділ кадрів	Визначення нових функцій, відповідальностей	2 тиждень реалізації
Розробка системи преміювання	Економічний відділ + HR	Стимулювання ініціативності та ефективності	До запуску лінії
Внутрішні брифінги для працівників	HR + служба комунікацій	Інформування про хід проєкту, підвищення залученості	Щотижня

Запропонований комплекс організаційно-кадрових заходів супроводжує реалізацію інвестиційного проєкту на кожному етапі – від підготовки до впровадження й функціонування. Ключовим першочерговим заходом виступає призначення керівника проєкту, що забезпечує централізацію управління та підзвітність, а також формування міжфункціональної проєктної групи. Залучення керівників підрозділів до цієї групи сприяє чіткому розподілу обов'язків, покращенню комунікації між ланками управління та уникненню дублювання функцій. Таке формування структури управління має бути завершене вже на першому тижні реалізації, що дозволяє оперативно перейти до практичних дій.

Особливу роль у забезпеченні успішної реалізації заходу відіграє навчання персоналу, що передбачає підвищення кваліфікації операторів

технологічної лінії в межах 3–4 тижнів. Це дозволяє уникнути виробничих простоїв, знизити рівень браку та забезпечити належну експлуатацію нового обладнання з перших днів запуску. Водночас актуалізація посадових інструкцій під впливом інноваційних змін дозволяє формалізувати нові функції, відповідальність та підзвітність, що необхідно з огляду на зміну операційних процесів та автоматизацію частини функцій.

Інструментом матеріального стимулювання ініціативності працівників виступає система преміювання, розроблена економічним відділом у взаємодії з HR. Її запровадження до запуску лінії дозволяє мотивувати персонал на підвищення ефективності, а також знижує опір до змін, що часто супроводжують технологічні нововведення. Цей аспект є важливим для збереження трудового потенціалу та соціальної стабільності на підприємстві.

Окремої уваги заслуговує систематична внутрішня комунікація у вигляді щотижневих брифінгів, яку координують HR-підрозділ та служба комунікацій. Це забезпечує прозорість процесу реалізації інвестиційного проєкту, підтримку інформованості персоналу, підвищення рівня залученості працівників і формування позитивного ставлення до змін.

Таким чином, запропонований перелік організаційно-кадрових заходів не лише охоплює всі ключові сфери управління персоналом у контексті реалізації інвестиційного проєкту, але й передбачає логічну послідовність дій, чіткий розподіл відповідальності, мотиваційний та комунікаційний супровід. Це дає підстави вважати, що кадрова складова є інтегрованою частиною загального проєктного менеджменту та одним із критичних чинників його успішної реалізації.

Таблиця 3.14

### Комунікаційні заходи реалізації інвестиційного проєкту

Захід	Відповідальний підрозділ	Інструменти реалізації	Частота / терміни
Внутрішні оперативні наради	Менеджер проєкту	Протоколи, статусзвіти	Щотижня
Створення внутрішньої документаційної бази	ІТ-відділ	Хмарне середовище або внутрішній сервер	Одноразово
Інформування через корпоративні канали	HR + маркетинг	Оголошення, бюлетені, внутрішні презентації	Щотижня / за потребою
Опитування працівників щодо змін	HR	Google Forms, анкети	Один раз на етап реалізації
Презентація проєкту для партнерів	Маркетинг + відділ продажів	Email-розсилка, візуальні матеріали	Після тестового запуску

У практичній площині реалізація цих заходів дозволяє зменшити ризики, пов'язані з опором до змін, непорозумінням між підрозділами, неефективним використанням ресурсів та кадровим саботажем. Усі заходи орієнтовані на підвищення корпоративної синергії, формування культури інновацій, зміцнення командної взаємодії та підвищення якості комунікацій на всіх рівнях. У результаті це створює не лише передумови для успішного впровадження інвестиційного проєкту, а й загальну трансформацію управлінської моделі підприємства в бік гнучкішої, проєктно-орієнтованої структури.



Рис. 3.2. – План реалізації програми з розподілом функцій між структурними підрозділами

Таким чином, організаційно-кадрові й комунікаційні заходи є невід’ємною частиною ефективного управління інвестиційним процесом. Вони забезпечують стабільність внутрішніх процесів у період змін, формують командну відповідальність за результат, знижують рівень ризиків і підвищують загальну керованість проектом. Для ТДВ «Яготинський

маслозавод» реалізація таких заходів у межах впровадження пластинчастопастеризаційної установки створює модель, яка може бути масштабована на інші проекти, що виводить підприємство на якісно новий рівень управління інвестиційною діяльністю [13].

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено комплексну інвестиційну програму для ТДВ «Яготинський маслозавод», яка передбачає стратегічний розвиток підприємства через впровадження інноваційних рішень, модернізацію виробництва та оптимізацію внутрішніх процесів. Центральним елементом програми став інвестиційний проєкт зі створення заходу щодо заміни діючого обладнання на сучасну пластинчасто-пастеризаційну установку, який має важливе значення як з економічної, так і з технологічної точки зору. Було детально охарактеризовано технічні параметри проєкту, етапи реалізації, очікувані результати та інфраструктурні вимоги. Результати фінансових розрахунків доводять доцільність інвестування: строк окупності становить менше 3 років, проєкт генерує позитивний грошовий потік, а показники NPV та IRR підтверджують інвестиційну привабливість. Запропоновано чіткий план реалізації з розподілом функцій між структурними підрозділами, що забезпечує високу керованість процесом. Значну увагу приділено організаційно-кадровому супроводу, внутрішній комунікації, навчанню персоналу, формуванню проєктної команди та мотиваційній системі. Визначено механізми координації між відділами, проведено комунікаційне планування, запропоновано моделі інформаційної підтримки.

## Висновки та пропозиції

У результаті виконання дипломної роботи було всебічно досліджено теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління інвестиційною діяльністю підприємства, зокрема на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод». Проведене дослідження дозволило зробити низку важливих узагальнень та сформулювати обґрунтовані висновки щодо шляхів підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємстві в умовах сучасного конкурентного середовища.

Перш за все, встановлено, що інвестиційна діяльність є системоутворюючим чинником забезпечення довгострокового економічного зростання, модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності, освоєння інноваційних технологій і розширення ринків збуту. Інвестиції виступають каталізатором внутрішніх трансформацій, сприяють оновленню основних засобів, покращенню якості продукції, впровадженню цифрових рішень та екологічних стандартів. У цьому контексті ефективне управління інвестиційною діяльністю передбачає цілісну систему планування, аналізу, фінансування, реалізації, моніторингу та оцінки інвестиційних проєктів.

Аналіз науково-методичної літератури показав, що інвестиційна діяльність охоплює широкий спектр видів діяльності підприємства — від фінансового інвестування до реальних інвестицій у виробничу інфраструктуру. Для її ефективного управління використовуються такі підходи, як стратегічне та оперативне планування, аналіз ефективності на основі фінансових критеріїв (NPV, IRR, PI, PBP), оцінка ризиків, врахування зовнішнього інституційного середовища та внутрішніх організаційних чинників. Водночас багато підприємств не мають чітко визначених інвестиційних стратегій, обмежуються ситуативними рішеннями, не здійснюють повноцінного постінвестиційного контролю, що знижує результативність інвестиційної політики.

У другому розділі було проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та специфіку його інвестиційної активності. Підприємство демонструє стабільні темпи розвитку, зростання обсягів реалізації, позитивну динаміку прибутковості та ліквідності. Інвестиційна діяльність спрямована переважно на модернізацію виробничого обладнання, автоматизацію, енергоефективність та розширення асортименту продукції. Основним джерелом фінансування є власні кошти та частково — банківське кредитування. Разом з тим, виявлено низку проблем: відсутність формалізованої інвестиційної стратегії, слабка координація між підрозділами, недостатнє використання інструментів аналітичного управління, неструктурований процес вибору пріоритетів і обмежений рівень зовнішнього фінансування.

У межах третього розділу було розроблено інвестиційну програму підприємства з впровадження інвестиційного заходу щодо заміни діючого обладнання на сучасну пластинчасто-пастеризаційну установку. Проведено економічне обґрунтування, у ході якого доведено, що строк окупності становить менше 3 років, IRR перевищує 17%, а додатковий щорічний грошовий потік перевищує 3 млн грн. Запропоновано план реалізації проекту з чітким розподілом функцій між структурними підрозділами, системою кадрового супроводу, внутрішньої комунікації, навчання персоналу та організації міжпідроздільної взаємодії.

Впровадження сучасної пластинчасто-пастеризаційної установки на ТДВ «Яготинський маслозавод» є економічно доцільним інвестиційним заходом, який дозволяє суттєво підвищити енергоефективність виробничого процесу та знизити собівартість продукції. Проведений аналіз показав, що завдяки заміні обладнання вдалося зменшити тривалість робочої зміни, скоротити чисельність персоналу, що призвело до значної економії на фонді оплати праці та ЄСВ. Незважаючи на збільшення потужності електродвигунів, загальні витрати на електроенергію знизилися, що свідчить про підвищення енергоефективності.

Зниження собівартості продукції на 1,8 грн/т у масштабах річного виробництва забезпечило додатковий прибуток і підвищення рентабельності підприємства. Покращення продуктивності праці та фондівіддачі основних засобів свідчить про більш ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів. Термін окупності інвестицій становить близько 5,9 років, що є прийнятним, однак вимагає подальшого пошуку шляхів оптимізації початкових витрат для підвищення привабливості проєкту.

Отже, реалізація цього інвестиційного заходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод», а також формує основу для подальшого розвитку підприємства та впровадження інноваційних технологій.

Загалом, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатній потенціал для реалізації комплексної інвестиційної стратегії, що включає технологічну модернізацію, інноваційний розвиток, освоєння нових ринків та підвищення енергоефективності. Успішне впровадження лінії захисного покриття стане не лише окремим комерційним рішенням, а й важливим етапом у посиленні загальної інвестиційної спроможності підприємства. Водночас необхідним є створення повноцінної системи інвестиційного менеджменту, яка базуватиметься на сучасних підходах до планування, цифрової аналітики, ризик-менеджменту та постінвестиційного контролю.

Практична реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише підвищити ефективність використання інвестиційних ресурсів, а й закласти фундамент для подальшої модернізації виробництва, покращення логістики, цифрової трансформації, підвищення конкурентоспроможності продукції та сталого економічного зростання. Робота містить методичну цінність для фахівців, що займаються управлінням інвестиційною діяльністю, а також може бути використана як приклад підходу до організації інвестиційної роботи в умовах сучасного агропромислового підприємства.

## Список використаних джерел

1. Алексеєва К. А., Присяжнюк Б. М. Управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/23072105.2025.4.75> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент : підручник. 6-те вид. Київ : Центр учб. літ., 2021. 768 с.
3. Бондар Ю., Продкун В. Фінансове забезпечення інвестиційною діяльністю підприємств. *THEORETICAL AND EMPIRICAL SCIENTIFIC RESEARCH: CONCEPT AND TRENDS*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.35> (дата звернення: 10.06.2025).
4. Бохонко І., Бебкевич В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 12(54). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-534-542](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-534-542) (дата звернення: 11.06.2025).
5. Васильченко З. В., Мазаракі А. С. Інвестування. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 280 с.
6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 427 с.
7. Гаврик О. Ю. Удосконалення облікового забезпечення управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 20. С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.20.85> (дата звернення: 10.06.2025).
8. Галан Л., Белова Г. Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-3853> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Горобець Р. В., Хоменко Л. М. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. *Матеріали XIII Міжнародної*

науковопрактичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ. 2024. С. 128–130.

URL: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.3.7> (дата звернення: 10.06.2025).

10. Григорук І. Управління інвестиціями: навчальний посібник. Вінниця : ВФЕУ, 2023. 186 с.

11. Грицаєнко Г. І. Управління інвестиційною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Миколаїв : МНАУ, 202. 186 с.

12. Даньків Й. Я. Обліково-аналітичне забезпечення управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 2(56). С. 130–137.

URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).130-137](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).130-137) (дата звернення: 10.06.2025).

13. Державна служба статистики України.

URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.06.2025).

14. Долішній М. І. Інвестиційна політика: теорія, практика, шляхи вдосконалення. Львів : Ін-т регіон. дослідж. НАН України, 2019. 312 с.

15. Зоря О. П., Будніков О. А. Обліково-аналітичне забезпечення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 343–347. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-54> (дата звернення:

10.06.2025).

16. Кваснюк Б. Є. Фінансові інвестиції у реальному секторі економіки. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 25–34.

17. Колесник Т. О. Розвиток інвестиційного потенціалу підприємств харчової промисловості. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 99–105.

18. Крижанівська М., Степанова А. Концептуальні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-10> (дата звернення:

10.06.2025).

19. Ліпич Л. І. Інвестиційна діяльність підприємства: методика формування, ефективність, розвиток : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2021. 364 с.

20. Мазур І. І., Коротун М. В. Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. *Efektynna ekonomika*. 2022. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.15> (дата звернення: 10.06.2025).

21. Мазур І., Коротун М. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю будівельного бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 34. С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6922607> (дата звернення: 10.06.2025).

22. Мельник С., Васильєва С. Характеристика адаптивного управління інвестиційною безпекою підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1(29). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-52742024-1\(29\)-500-507](https://doi.org/10.52058/2786-52742024-1(29)-500-507) (дата звернення: 10.06.2025).

23. Мельничук С. І. Механізми залучення інвестицій на підприємства агропромислового комплексу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 43–48.

24. Нагірна М. Управління інвестиційною діяльністю рекреаційної сфери України: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-30> (дата звернення: 10.06.2025).

25. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://yagotynske.ua> (дата звернення: 10.06.2025).

26. Панасюк В. М., Птащенко О. В. Управління інвестиційною діяльністю: регіональний та міжнародний аспект. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 2. С. 121–129. URL: <https://doi.org/10.30857/27865398.2023.2.13> (дата звернення: 10.06.2025).

27. Писарєва Н. І. Аналіз ефективності інвестиційних проєктів:

методологічні засади. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 57–61.

28. Проскурівський М., Долобанько А., Гончар В. Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства на організованих ринках капіталу. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 289–293.

URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(46)) (дата звернення: 10.06.2025).

29. Савлук М. І., Мороз А. М., Луцішин З. В. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 536 с.

30. Савченко М. В., Слободян Р. О. Концептуальні основи управління інвестиційною діяльністю електроенергетичного підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3. С. 220–228.

URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.21> (дата звернення: 10.06.2025).

31. Семенчук Т., Дудник Ю., Оверко В. Сучасні виклики та інноваційні підходи до управління інвестиційною діяльністю транспортного підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(42). URL:

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-981-992](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-981-992) (дата звернення: 10.06.2025).

32. Хмарська І. А. Організація управління логістичною діяльністю підприємства. *Development of modern economic science in the context of digitalization*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-159-6-11> (дата звернення: 10.06.2025).

33. Хом'як І. М. Методика розрахунку ефективності інвестиційних проєктів у промисловості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6. С. 10–14.

34. Ярова І. С. Управління інвестиційною діяльністю підприємства: оцінка, аналіз, ефективність. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 33–38.

35. Яцунська О. С. Інноваційна інвестиційна стратегія підприємства: сутність та етапи формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 77. С. 147–153.

36. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. OECD

Publishing. *OECD*. URL:

<https://www.oecd.org/agriculture/topics/agriculturalpolicy-monitoring-and-evaluation/>

(date of access: 10.06.2025).

37. Dairy market review. – Food and Agriculture Organization of the United Nations. *FAO*. URL: <https://www.fao.org> (date of access: 10.06.2025).

38. European Commission. EU Agricultural Outlook for markets and income 2022–2032 : Brussels, 2022. 92 p.

39. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 322 p.

40. Kramarenko K. Formation of the mechanism of management of investment activity of the enterprise. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2020. No. 1(18). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-19> (date of access: 10.06.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 1  
до Наказового положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Звітність власної діяльності підприємства"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за СДРЧОУ	КОД ДР 2023   01   01 05446903
Територія	Київська	за КОІОТТ <sup>1</sup>	UA304021001009403
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з додатковою відповідальністю	за КОІОТТ <sup>1</sup>	250
Вид економічної діяльності	Переробництво молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	928		
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, КОСИШІВСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07300, Україна		55663

Своєю метою: (не, три, без додаткового зазначення (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про операційні доходи) (форма №2), тривалі операції якого вносяться в границі з податками))

Складом (роботи показують "ч" у відсотковій одиниці):

за національними показниками (стандартними) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДСУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Нематеріальні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137
верхова вартість	1001	9 526	9 649
накопичена амортизація	1002	8 231	8 512
Нематеріальні активи в процесі ідентифікації	1003	-	-
Окремі знаки	1010	415 608	568 761
верхова вартість	1011	898 932	1 117 338
запас	1012	483 324	548 577
Інвестиційна верховність	1013	-	-
верхова вартість інвестиційної верховності	1014	-	-
запас інвестиційної верховності	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
верхова вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
зборгованість за вимогами до статусного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокові дебіторська зборгованість	1040	-	326
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок солідарності у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	30 570	20 413
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>447 473</b>	<b>590 637</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	192 392	253 031
вироблені запаси	1101	196 103	137 418
виробничі запаси	1102	9 745	13 241
готові продукти	1103	70 083	93 333
товари	1104	6 661	9 039
Початні біологічні активи	1110	-	-
Договори вартостування	1115	-	-
Високі операції	1120	-	-
Дебіторська зборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	623 833	672 218
Дебіторська зборгованість за розрахунками:			
за розрахунками з податковими органами	1130	25 628	13 169
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	58
Добірочна зборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Добірочна зборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831 518	766 793
Інші оборотні дебіторська зборгованість	1155	206	326
Початні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
готівка	1166	2	1
расунок в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Чистка нараховування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі з:			

резерв довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв валютних валют	1182	-	-
резерв акціонерних грошей	1183	-	-
інше окремі резерви	1184	-	-
Інші обороти акцій	1190	2 165	1 265
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 717 107</b>	<b>1 737 869</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи майбуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 164 580</b>	<b>2 327 696</b>

Назва	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Класичний капітал</b>			
Зарезервовані (зайовані) капітали	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доплату	1405	-	-
Поділовий капітал	1410	-	-
акційний фонд	1411	-	-
накопичені грошові резерви	1412	-	-
Резервний капітал	1413	1 528	1 528
Нерозподілений збуток (закордонні збитки)	1420	914 870	810 433
Некласичний капітал	1423	( - )	( - )
Випушений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>940 195</b>	<b>815 758</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Повинні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13 997	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	213 351
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення акцієр персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Бюджетні депозити	1528	-	-
Строкові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв валютних валют	1533	-	-
резерв незароблених грошей	1534	-	-
інше окремі резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Прогові фонди	1545	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>239 316</b>	<b>213 351</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	485 430	494 768
Внески надані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609	24 153
товари, роботи, послуги	1615	244 387	275 305
розрахунками з бюджетом	1620	25 101	7 424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811	-
розрахунками з емісантами	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
Поточна кредиторська зборгованість за одраними авансами	1635	579	1 247
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
Поточна кредиторська зборгованість за строковими депозитами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від переказів	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899	7 540
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>985 049</b>	<b>1 296 587</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, С/С-груп майбуття та продажу, та групи майбуття</b>			
Усього зобов'язання	1700	-	-
<b>Усього</b>	<b>1900</b>	<b>2 164 580</b>	<b>2 327 696</b>

Головний бухгалтер  ПРИЛИШКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ  
 Капілій Оксана Олександрівна

1. Класифікація зобов'язань за видами зобов'язань і терміном виконання грошів.  
 2. Внески надані в порядку частковому провадженню організації некомерційної організації, що реєструє діяльність посітнику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
 ТОВ АК «Кроу Україна»  
 25.04.25  Yemich B.B.

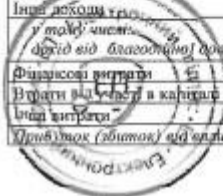
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
			00446003		

(національний)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2024 р.

Форм № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593	4 857 266
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії відписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестракування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 872 373 )	( 3 979 309 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	105 715	19 109
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 55 406 )	( 44 464 )
Витрати на збут	2150	( 443 442 )	( 367 149 )
Інші операційні витрати	2180	( 132 314 )	( 41 416 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи усього	2240	1 381	1 390
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної діяльності</i>			
Фінансові витрати	2250	( 130 658 )	( 138 408 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 79 )	( - )
Чистий дохід (збиток) від операцій інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 825)	(53 693)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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




 ПРИБІШКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ  
 Капітальний Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
 ТОВ АК «Кроу Україна»  
 25.04.2021 г. 

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДІ	
			2023	01
	(найменування)		01	00446003

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за Рік 2024 р.

Форми №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 058 624	6 211 095
Повернення податків і зборів	3005	5	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	6 537	4 889
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Находження авансів від покущів і замовників	3015	-	-
Находження від повернення авансів	3020	183 817	122 747
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	751	934
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	1
Находження від операційної оренди	3040	-	-
Находження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Находження від страхових премій	3050	-	-
Находження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	526	1 691
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 6 476 962 )	( 5 420 617 )
Праці	3105	( 245 498 )	( 204 169 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 66 008 )	( 54 868 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 216 550 )	( 286 052 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 28 727 )	( 51 564 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 124 315 )	( 181 555 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 63 508 )	( 52 933 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 163 )	( 571 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 9 693 )	( 7 579 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>235 387</b>	<b>367 501</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Находження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Находження від деривативів	3225	-	-
Находження від погашення позик	3230	3 300	23 800
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	52 500