

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

(підпис) Юлія ЛЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

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

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві

Виконавля: здобувачка 2 курсу, групи ЕП 2-1М

Скрипець Поліна Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Михайлик Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Консультанти _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Скрипець Поліні Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві»

Керівник роботи Михайлик Ольга Михайлівна, канд. екон. наук, доцент

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

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

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: підручники, навчальні посібники, наукові статті, нормативно-правові і законодавчі документи, фінансова та бухгалтерська звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр., вебсайт ПрАТ «Молочний Альянс», відкриті дані мережі Інтернет

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві. Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Оцінка економічного механізму мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод». Розділ 4. Напрямки удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу. Рис. Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві. Табл. Обсяги реалізації продукції в розрізі основних номенклатурних позицій маслозаводу за 2022-2024 роки. Табл. Основні показники економічної ефективності проекту впровадження CRM-системи на ТДВ.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.10.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2,3	12.11.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проєкту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи.	до 02.12.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	01-02.11.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 05.12.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 05.12.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.12.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	16-18.12.2025р.	виконано

Здобувачка

(підпис)

Скрипець П.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Михайлик О.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Скрипець П.О. «Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві». Київ. НУХТ. 2025.

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

Об'єктом дослідження є економічний механізм мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-прикладний інструментарій удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено економічний зміст поняття «господарський ризик», їх класифікація і ознаки, економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві та методичні підходи до його оцінки.

В другому розділі здійснено аналіз економіко-правової характеристики і організаційної структури управління ТДВ «Яготинський маслозавод», проаналізовано економічні і витратно-дохідні показники діяльності та ресурсний стан товариства.

В третьому розділі місце знайшли оцінка активів і ефективності фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод», аналіз економічного механізму мінімізації господарських ризиків маслозаводу та оцінка його господарських ризиків.

В четвертому розділі рекомендовані шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві, внесена пропозиція розробки проекту реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу і впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» й обґрунтований вплив проектів на зміну економічних показників товариства.

Ключові слова: економічний механізм, мінімізація, нейтралізація, господарський ризик, ризик, підприємство, оцінка, аналіз.

SUMMARY

Skrypets P.O. «Economic mechanism for minimizing economic risks at the enterprise». Kyiv. NUFT.2025.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 051 «Economics», consists of an introduction, 4 sections, conclusions, appendices and a list of sources used.

The object of the study is the economic mechanism for minimizing economic risks of the TDE «Yagotyn Creamery».

The subject of the study is the theoretical and applied tools for improving the economic mechanism for minimizing economic risks at the enterprise.

In the first section of the qualification work, the economic content of the concept of «economic risk», their classification and characteristics, the economic mechanism for minimizing economic risks at the enterprise and methodological approaches to its assessment are studied.

In the second section, an analysis of the economic and legal characteristics and organizational structure of the management of the TDE «Yagotyn Creamery» is carried out, economic and cost-income indicators of activity and the resource status of the company are analyzed.

The third section contains an assessment of the assets and effectiveness of the financial condition of the Yagotynskyi Butter Factory, an analysis of the economic mechanism for minimizing the economic risks of the butter factory and an assessment of its economic risks.

The fourth section recommends ways to improve the economic mechanism for minimizing economic risks at the enterprise, a proposal is made to develop a project for implementing a personnel training program and implementing a CRM system at the Yagotynskyi Butter Factory, and a substantiated impact of the projects on changing the economic indicators of the company.

Keywords: economic mechanism, minimization, neutralization, economic risk, risk, enterprise, assessment, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1. Економічний зміст поняття «господарський ризик», їх класифікація і ознаки.....	13
1.2. Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінки господарських ризиків на підприємстві.....	27
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	41
2.1. Економіко-правова характеристика і організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод».....	41
2.2. Аналіз економічних показників і ресурсів маслозаводу	49
2.3. Аналіз витрат і доходів ТДВ «Яготинський маслозавод».....	77
Висновки до розділу 2.....	87
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	90
3.1. Оцінка активів і ефективності фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	90
3.2. Аналіз економічного механізму мінімізації господарських ризиків маслозаводу.....	110
3.3. Оцінка господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».....	118
Висновки до розділу 3.....	130
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	133
4.1 Шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві.....	133
4.2 Ініціатива реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» для мінімізації господарських ризиків.....	144
4.3 Проект мінімізації господарських ризиків через впровадження	153

CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод».....	
4.4 Аналіз змін фінансово-економічних показників	165
ТДВ «Яготинський маслозавод» після впровадження проектів.....	
Висновки до розділу 4.....	170
ВИСНОВКИ.....	173
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	178
ДОДАТКИ.....	186

ВСТУП

Актуальність теми. Господарські ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності і характеризують ймовірність виникнення несприятливих подій, що можуть призвести до фінансових втрат, зниження ефективності роботи або навіть припинення діяльності суб'єкта бізнесу. У сучасних умовах функціонування підприємств процес мінімізації господарських ризиків набуває особливої актуальності через дію численних внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності, особливо з урахуванням російсько-української війни, що на разі триває.

В умовах глобальної економічної нестабільності, фінансових криз, подій російсько-української війни, підприємства стикаються з підвищеним рівнем господарських ризиків, що спричинено волатильністю економічного середовища, порушенням логістичних ланцюгів, зменшенням купівельної спроможності населення, закриттям підприємств різних галузей промисловості. Посилення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках, швидкий розвиток інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів створюють нові види ризиків і вимагають від підприємств більшої адаптивності та ефективності в управлінні ризиками.

Важливо проводити систематичний аналіз і оцінку господарських ризиків суб'єктів бізнесу з метою отримання якісної і кількісної оцінки рівня ризикованості підприємницької діяльності.

Отже, розробка і впровадження ефективного економічного механізму мінімізації господарських ризиків має вагоме значення для підприємств, зокрема харчової промисловості України, і сприятиме стабільному функціонуванню їх діяльності, підвищенню конкурентоспроможності, збереженню робочих місць кваліфікованих працівників та забезпеченню економічної стійкості в умовах невизначеності.

Дослідження проблематики нейтралізації господарських ризиків і розробки економічного механізму їх мінімізації здійснили ряд вчених і

фахівців, які представили результати власних досліджень у наукових працях і розробках.

Науковий внесок у дослідження теми зробили фахівці, серед яких: зарубіжні вчені: Віллет А., Марковіц Г., Шарп У., Найт Ф. та інші; вітчизняні вчені: Вітлінський В.В., Гривківська О.В., Гранатуров В.М., Шегда А.В., Скопенко Н.С., Шевченко Н.В., Мельник С.І. та інші.

Численна кількість теоретико-прикладних концепцій щодо удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків підприємств є недосконало дослідженою і вартує подальшого вивчення.

У сучасній літературі недостатньо уваги присвячено дослідженню питань удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві, що констатує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження - розробка напрямків удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі були визначені наступні **завдання**:

1. Дослідити економічну сутність поняття «господарський ризик», їх класифікацію і ознаки, охарактеризувати економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві.

2. Проаналізувати підходи до оцінки господарських ризиків на підприємстві і стандартизацію процесів контролю над ними.

3. Провести аналіз економіко-правової характеристики ТДВ «Яготинський маслозавод», його організаційної структури, техніко-економічних й витратно-дохідних показників, оцінити ресурсний стан.

4. Здійснити оцінку активів і фінансово-економічного стану, аналіз економічного механізму мінімізації господарських ризиків маслозаводу та провести оцінку господарських ризиків.

5. Проаналізувати напрямки удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві, зокрема, ТДВ «Яготинський маслозавод».

6. Розробити проекти мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».

7. Обґрунтувати доцільність запропонованих проєктів і їх вплив на показники ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є економічний механізм мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-прикладний інструментарій удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві.

В кваліфікаційні роботі використані **методи дослідження**: 1) індукції і дедукції – для переходу від теоретичних положень мінімізації господарських ризиків до конкретних практичних рекомендацій на досліджуваному підприємстві; 2) аналізу – для дослідження динаміки показників балансу, структури активів і пасивів, фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2022-2024 років; 3) коефіцієнтний аналіз – для розрахунку індикаторів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та оцінки фінансового стану підприємства як основи для ідентифікації рівня господарських ризиків, включаючи коефіцієнти Бівера для оцінки ймовірності банкрутства; 4) факторний аналіз – для комплексного дослідження господарських ризиків підприємства, включаючи аналіз чутливості для визначення еластичності фінансових результатів до зміни ключових факторів та побудови рейтингу ризиків за ступенем впливу, а також SWOT-аналіз для систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів ризику; 5) імітаційне моделювання – для прогнозування впливу запропонованих заходів з мінімізації ризиків (програми підвищення кваліфікації персоналу, впровадження CRM-системи) на фінансово-економічні показники діяльності підприємства інші.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні визначення поняття відповідно до теми кваліфікаційної роботи «економічний механізм мінімізації господарських ризиків підприємства» - це комплексна система економічних і фінансових методів, інструментів та заходів, які спрямовані на ідентифікацію, оцінку, контроль та зменшення негативного впливу господарських ризиків на результати діяльності суб'єкта бізнесу.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих проектів на підприємствах. Серед проектів:

1) впровадження бізнес-проекту реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» для мінімізації господарських ризиків;

2) реалізація проекту мінімізації господарських ризиків через впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Результати проведеного дослідження можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях і практичній діяльності підприємств різних галузей економіки, зокрема, молочній.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці щодо тематики аналізу економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві, монографії, статистичні публікації, навчальні посібники і підручники, наукові статті та тези конференцій і інші джерела.

Базою нормативного інформаційного забезпечення, в кваліфікаційній роботі є: Конституція України, Закони України, кодекси і інші чинні нормативно-правові акти, офіційні портали вебсайтів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України й інші.

Для аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» були використана економічна звітність товариства за 2022-2024 рр. та документи розміщені на вебсайті ПрАТ «Молочний Альянс» й ТДВ «Яготинський маслозавод», дані вебсайтів Prozorro і Smida.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 051 «Економіка»

ОПП «Економіка підприємства» складається зі вступу, 4 розділів, висновків і загального висновку, списку використаних джерел й додатків.

Текстова частина, яка не включаючи додатки, опублікована на 173 сторінках комп'ютерного тексту і містить 32 рисунки, 88 таблиць і 7 формул. Список використаних джерел включає 76 бібліографічних найменувань і 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічний зміст поняття «господарський ризик», їх класифікація і ознаки

У сучасних умовах функціонування підприємств господарський ризик є основоположним поняттям, розуміння якого становить теоретичну основу для формування ефективного економічного механізму мінімізації ризиків.

Для комплексного дослідження економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві необхідно послідовно розглянути ієрархію взаємопов'язаних понять, а саме: від базового поняття «ризик» як економічної категорії, до поняття «господарський ризик» як різновиду підприємницького ризику, до поняття «мінімізація господарських ризиків» як цілеспрямованого процесу їх зменшення, і лише тоді перейти до дослідження поняття і схеми «економічного механізму мінімізації господарських ризиків» як комплексної системи контролю за ризиками на підприємстві.

Така логічна послідовність дозволить сформулювати цілісне уявлення про природу господарських ризиків та обґрунтувати необхідність створення дієвого економічного механізму для їх мінімізації, що є центральною темою даного дослідження.

Поняття «ризик» має довгу історію і хронологію становлення.

Слово «ризик» походить від грецького слова «*ridsicon*» - скеля; в італійській мові «*risico*» - небезпека; у французькій - «*risdoe*» - загроза, ризикувати, в латинському «*risicare*», що означає «зважитися».

У цьому значенні «ризик» слід ототожнювати з вільним вибором, а не з невідворотним призначенням.

В теорії та практиці поняття «ризик» має багатосторонній і багатозначний характер. Його слід відзначити від поняття невизначеність.

Таку різницю перший визначив А.Х. Уїллетт (АН Willet). Він стверджував, що «ризик» - це об'єктивне явище, що корелює з суб'єктивною невизначеністю настання небажаної події [76].

Однак більш істотне значення мала публікація Ф. Найта (F. Knight) з теорії вимірювальної та невимірюваної невизначеності, згідно з якою «ризиком» називається вимірювана невизначеність, тоді як невизначеність «sensu stricto» (з лат. у прямому розумінні) слід вважати невимірною невизначеністю [68].

В Оксфордському словнику англійської мови зазначено, що: «...ризик (англ. risk) – це ситуація, пов'язана з небезпекою; ймовірність (можливість) того, що станеться щось неприємне» [27].

Отже, «ризик» - це економічна категорія, що характеризує можливість виникнення несприятливих подій або ситуацій, які можуть призвести до відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних.

У широкому розумінні «ризик» показує собою міру невизначеності щодо можливих втрат або вигід від прийняття того чи іншого рішення в умовах неповної інформації про майбутні події.

Ризик має подвійну природу:

- 1) з одного боку - призведе до втрат, збитків та негативних наслідків;
- 2) з іншого – відкриє нові можливості для отримання додаткового доходу та конкурентних переваг.

Пропонуємо представити зміст поняття «ризик» з точки зору вітчизняних авторів і «Стандарту управління ризиками FERMA (Federation of European Risk Management Associations)» в табл. 1.1.

FERMA, що трактується як - Federation of European Risk Management Associations, є провідною організацією у сфері управління ризиками, її робота та підтримка загальновизнаних стандартів, таких як ДСТУ ISO

31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» (ISO 31000:2018, IDT).

FERMA сприяє підвищенню професіоналізму та ефективності управління ризиками в різних організаціях і на підприємствах.

Таблиця 1.1

Зміст поняття «ризик» з точки зору вітчизняних авторів і Стандарту управління ризиками FERMA (Federation of European Risk Management Associations)»

№	Автор чи стандарт	Зміст поняття «ризик»	Посилання
1	В.В. Вітлінський	«...ризик - ситуація, коли мають місце невизначеність, конфліктність, явна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту)»	[10]
2	Л.І. Донець	«...ризик - діяльність, пов'язана з підоланням невизначеності в ситуації незначного вибору, у процесі якої є можливість якісно і скільки завгодно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети»	[19]
3	А.В. Шегда, М.В. Голованенко	«...ризик в економічному розумінні отримує втрати (збитки), імовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірності інформації), а також зиск і прибуток, які можна отримати лише після дій, пов'язаних з ризиком»	[58]
4	Н.С. Скопенко	«... ризик - це суб'єктивно-об'єктивна категорія, пов'язана з подоланням всіх видів невизначеностей і конфліктності»	[46]
5	Стандарти управління ризиками FERMA	«...ризик - комбінація ймовірності подій та її наслідків»	[65]

Джерело: складено автором на основі даних

Двоїста природа ризику робить його невід'ємною частиною будь-якої економічної діяльності. Господарська діяльність представляє собою сукупність дій суб'єктів господарювання, спрямованих на виробництво товарів, надання послуг, здійснення торговельних операцій та іншої економічної діяльності з отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Взаємозв'язок між ризиком та господарською діяльністю є органічним та нерозривним і проявляється в аспектах, які представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Аспекти взаємозв'язку між ризиком і господарською діяльністю
підприємства**

№	Аспект	Зміст аспекту і взаємозв'язок
1	Будь-яка господарська діяльність здійснюється в умовах невизначеності майбутнього, що автоматично генерує різноманітні види ризиків	Підприємці змушені прийняти рішення, не маючи повної інформації про майбутні ринкові умови, поведінку конкурентів, зміни в законодавстві та інші фактори.
2	Ризик є платою за отримання підприємницького прибутку	Згідно з економічною теорією, підприємницький прибуток є винагородою за готовність нести ризик. Чим вищий рівень ризику, тим більшою має бути винагорода.
3	Ефективне управління ризиками є ключовим фактором успішної господарської діяльності	Підприємства, які вміють правильно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, зберігають значні конкурентні переваги.

Джерело: складено автором на основі даних джерел [1-24]

В табл. 1.3 згрупуємо понятійний огляд змісту економічної категорії «господарський ризик» з досвіду українських авторів.

Таблиця 1.3

**Понятійний огляд змісту економічної категорії «господарський ризик» з
досвіду українських авторів**

№	Автор	Зміст категорії «господарський ризик»	Посилання
1	Вараксіна О.В., Кругова А.О.	«...ризик пов'язаний з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та з потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку і присутній в будь-якій сфері діяльності підприємства»	[6]
2	Шепеленко О.П.	«...спосіб господарювання в непередбачуваних умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід»	[59]
3	Бондар О.В.	«...ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів»	[5]
4	Василенко В.О., Шматько В.Г.	«характеризує небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів»	[7]
5	Мних Є.В., Буряк П.Ю.	«ймовірність загрози і втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат у разі виникнення подій, які впливають на зміну параметрів функціонування економічної системи»	[30]

Джерело: складено автором на основі вказаних джерел

Отож, можна стверджувати, що «*господарський ризик*» – це економічна категорія, яка характеризує ймовірність виникнення несприятливих подій або ситуацій у процесі здійснення господарської діяльності суб'єктами господарювання, що може призвести до відхилення фактичних результатів від запланованих, включаючи можливість втрати, так і негативних результатів.

Класифікація господарських ризиків - це систематизований розподіл усіх можливих видів ризиків, що можуть виникнути в процесі господарської діяльності підприємства, за певними ознаками та критеріями. Наступна табл. 1.4 представляє собою систематизований огляд основних видів господарських ризиків, з якими може зіткнутися підприємство.

Таблиця 1.4

Класифікація видів господарських ризиків підприємства

Класифікація ризиків	Вид господарського ризику	Характеристика і опис виду господарського ризику
1.3а джерелами виникнення	Внутрішні	Пов'язані з діяльністю самого підприємства (управління, персонал, фінанси). Наприклад, неефективне керівництво, недостатня кваліфікація персоналу, або проблеми у фінансових процесах.
	Зовнішні	Пов'язані із зовнішніми чинниками, на які підприємство не має прямого впливу (зміни в законодавстві, економічні кризи, природні катастрофи тощо).
2.3а природою (за характером впливу)	Фінансові	Пов'язані зі змінами у фінансових ринках, валютними коливаннями, кредитними ризиками тощо.
	Операційні	Порушення при здійсненні операційної діяльності (технологічні порушення, виробничі збої, проблеми з постачанням тощо).
	Стратегічні	Пов'язані з вибором стратегій розвитку, позиціонування на ринку, впровадження нових продуктів чи послуг.
3.3а часовими рамками	Короткострокові	Ті, що мають негативний вплив на підприємство в найближчий час.
	Довгострокові	Ті, які можуть мати важливий вплив на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.
4. За можливістю прогнозування	Прогнозовані (передбачувані)	Ризики, які можна оцінити кількісно або якісно на основі попереднього досвіду, статистики чи аналізу (наприклад, коливання попиту, інфляція).
	Непрогнозовані (непередбачувані)	Ризики, які важко або неможливо передбачити через їхню унікальність або раптовість (наприклад, стихійні лиха, різкі політичні зміни, глобальні пандемії).
5. За масштабом впливу	Локальні	Впливають на окремих підрозділ, проект або процес підприємства.
	Загальні (системні)	Впливають на діяльність всього підприємства або навіть галузі.

Джерело: складено автором на основі даних джерел [1-6,9-13]

Стандарт FERMA вказує, що контроль і моніторинг над господарськими ризиками має бути нерозривно інтегрованим у всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до повсякденних операцій. Він охоплює широкий спектр ризиків. У відповідності зі стандартом FERMA виділяють наступні типи зовнішніх і внутрішніх господарських ризиків на підприємстві, які представимо на рис. 1.1.

ЗОВНІШНІ ТИПИ ГОСПОДАРСЬКОГО РИЗИКУ	ВНУТРІШНІ ТИПИ ГОСПОДАРСЬКОГО РИЗИКУ
 1. <i>Фінансові</i> (процентна ставка, курс валют, кредит). 2. <i>Стратегічні</i> (конкуренція, зміни споживчого ринку, галузеві зміни). 3. <i>Операційні</i> (законодавство, культура, склад ради директорів). 4. <i>Небезпеки</i> (договори, природні небезпеки, постачальники, навколишнє середовище).	 1. Ліквідність коштів. 2. Грошовий потік. 3. Дослідження. 4. Інтелектуальний капітал. 5. Комерційна служба. 6. Персонал і майно. 7. Продукція і послуги. 8. Бухгалтерський облік. 9. Інформаційні технології. 10. Поставки сировини.

Рис. 1.1. Типи господарських ризиків підприємства відповідно до стандарту FERMA

Джерело: складено автором на основі даних джерел [65]

Господарський ризик підприємства характеризується специфічними ознаками, які відрізняють його від інших видів ризиків і визначають його особливості в контексті діяльності, які представимо на рис. 1.2.

Ознака		Характеристика
1. Економічна природа		Господарський ризик пов'язаний з економічними процесами і може бути виражений у вартісних показниках.
2. Багатофакторність		Виникає під впливом множини внутрішніх та зовнішніх факторів, які часто діють одночасно.
3. Мінливість у часі		Рівень і структура ризиків залежить від етапу розвитку підприємства та ринкових умов.
4. Галузева специфіка		Характер та інтенсивність ризиків залежать від особливостей галузі, в якій функціонує підприємство.
5. Керованість		Більшість господарських ризиків може бути предметом управлінського впливу.
6. Вимірюваність		Можливість кількісної оцінки за допомогою статистичних та математичних методів.
7. Системність		Ризики взаємопов'язані та можуть підсилювати або компенсувати один одного.

Рис. 1.2. Ознаки господарських ризиків підприємства

Джерело: складено автором на основі даних джерел [1-7,9-16, 55-59]

Сукупність цілеспрямованих, системних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення несприятливих подій у господарській діяльності та/або зниження розміру потенційних втрат (збитків) від їхнього настання, з метою забезпечення стабільності функціонування, ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства називають *мінімізацією господарських ризиків на підприємстві* [19, 24, 46, 58, 59].

Іншими словами, це активне управління невизначеністю, що дозволяє перевести потенційні загрози під контроль, знизити їхній негативний вплив і, за можливості, трансформувати ризики у джерела конкурентних переваг.

Як зазначають авторки Мостенська Т.Л. і Скопенко Н.С., «...процес мінімізації ризиків господарської діяльності підприємства повинен відповідати вимогам» [31]. Представимо вимоги до мінімізації ризиків господарської (підприємницької) діяльності на рис. 1.3.

1) функціонувати як складник комплексної системи забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства;	3) давати можливість інтерпретувати результати, обґрунтовувати, приймати певні господарські рішення й дозволяти визначати ефективність мінімізувати господарські ризики;
2) описувати фактори, що викликали ризик;	4) бути чітким і несуперечливим.

Рис.1.3. Вимоги до мінімізації ризиків господарської (підприємницької) діяльності

Джерело: сформовано автором на основі даних джерела [31]

Таким чином, глибоке розуміння сутності, класифікації і ознак господарських ризиків створює необхідну базу для розробки ефективного економічного механізму їх мінімізації, який є ключовим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2. Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої волатильності цін на сировину, зміни споживчих уподобань, посилення конкуренції та нестабільності макроекономічного середовища, що обумовлює необхідність розробки і впровадження дієвого економічного механізму мінімізації господарських ризиків. Він являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, методів й інструментів, спрямованих на виявлення, оцінку і зниження впливу господарських ризиків на діяльність підприємства. Відобразимо на рис. 1.4 економічний механізм мінімізації господарських ризиків, який представляє собою систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на ефективне управління та зниження негативного впливу різноманітних ризиків у господарській діяльності підприємства.



Рис. 1.4. Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі даних [1-24, 28, 32]

Ефективність функціонування такого механізму безпосередньо впливає на стабільність фінансових результатів, конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища. процесів

Проведемо огляд складових економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві, який включає забезпечення управління і контролю над господарськими ризиками і функціональне забезпечення.

В табл. 1.5 відобразимо аналіз і опис функціонального забезпечення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві, яке включає набір інструментів і ресурсів, необхідних для ефективної роботи такого механізму.

Таблиця 1.5

**Функціональне забезпечення економічного механізму мінімізації
господарських ризиків на підприємстві**

№	Вид забезпечення	Тип забезпечення	Приклад інформації, документ
1	Інформаційне	Внутрішнє	Звітність підприємства (фінансова, виробнича), дані про продажі, витрати, запаси, результати внутрішнього аудиту.
		Зовнішнє	Інформація про ринок (ціни, конкуренти), законодавчі зміни, макроекономічні показники (інфляція, ВВП), аналітичні огляди.
2	Методичне	Методи ідентифікації	SWOT-аналіз, аналіз чутливості, мозковий штурм ін.
		Методи кількісної оцінки	Статистичні методи (дисперсія, стандартне відхилення), імітаційне моделювання (метод Монте-Карло) і інші.
		Методи якісної оцінки	Експертні оцінки, рейтингові системи тощо.
		Методи мінімізації господарських ризиків	Диверсифікація, страхування, хеджування, резервування і інші.
3	Нормативно-правове	Внутрішні документи	Статут підприємства, положення про управління і контроль над ризиками, посадові інструкції, внутрішні регламенти.
		Зовнішні документи	Чинне законодавство (податкове, трудове, господарське), галузеві нормативи, міжнародні стандарти.

Джерело: складено автором на основі даних [28, 32, 48, 52, 53, 69]

На етапі ідентифікації ризиків господарської діяльності ключовим завданням є системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей процес дозволяє виявити потенційні джерела ризиків та їхні прояви, що можуть негативно вплинути на фінансові результати та стійкість господарської діяльності.

Отже, першим кроком є визначення та класифікація факторів господарського ризику, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства.

Для наочності та структурного аналізу ці фактори доцільно представити у вигляді системи, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники.

На рис. 1.5 наведена схема, яка відображає основні фактори, що впливають на рівень господарських ризиків підприємства.

Така візуалізація допоможе краще зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки і слугуватиме основою для подальшого аналізу та розробки заходів мінімізації.

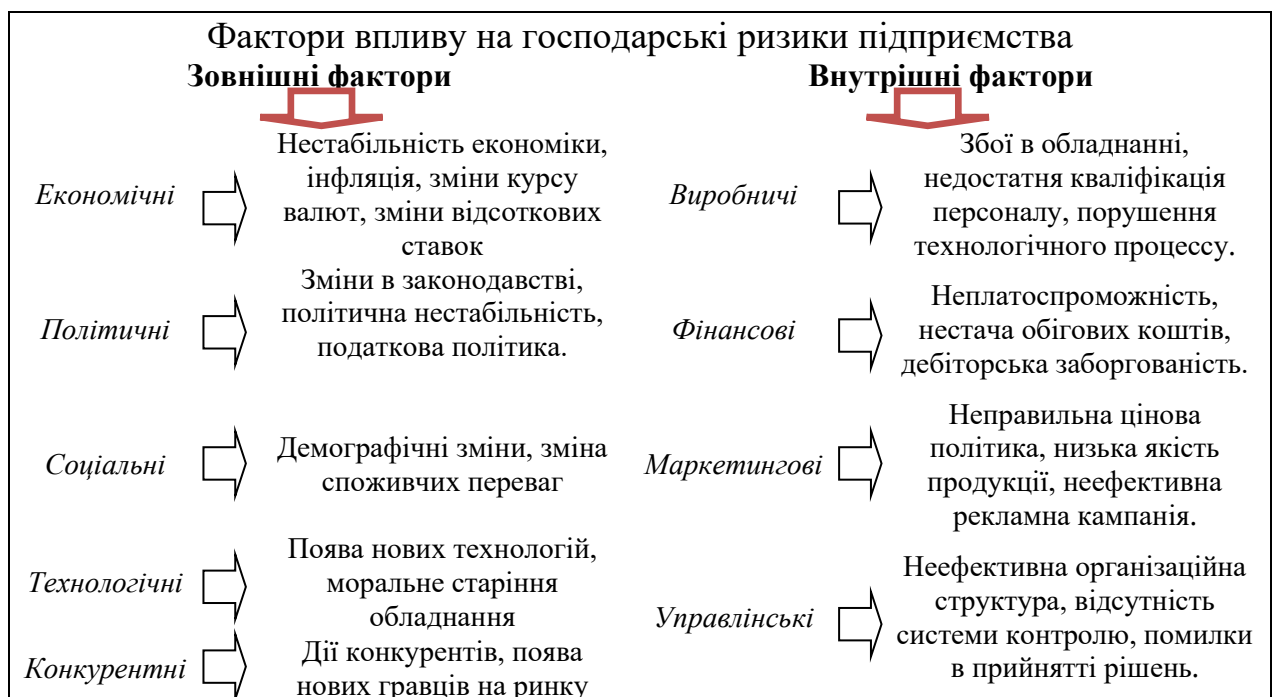


Рис. 1.5. Фактори впливу на господарські ризики підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних [1-13, 28, 32, 48, 52, 53, 69]

Проведемо аналіз етапів процесу контролю і мінімізації господарських ризиків на підприємстві в рамках реалізації економічного механізму на рис. 1.4, як послідовності дій, які виконує підприємство для контролю та мінімізації господарських ризиків

Процес контролю і мінімізації господарських ризиків підприємства - це циклічна, безперервна система управлінських дій, що забезпечує постійний моніторинг, об'єктивну оцінку й своєчасне коригування заходів для досягнення стабільності і сталого розвитку підприємства.

Як зазначалося на рис. 1.4 процес включає основні етапи:

1.Ідентифікація господарських ризиків - це виявлення всіх потенційних джерел господарських ризиків. На цьому етапі складається реєстр ризиків.

2.Оцінка господарських ризиків - це визначення ймовірності настання господарського ризику і потенційних збитків. Оцінка може бути якісною (низький, середній, високий) та кількісною (грошове вираження).

3.Вибір методів мінімізації - це вибір стратегій для зниження негативних наслідків:

3.1.Уникнення - це відмова від ризикової діяльності підприємства.

Уникнення господарського ризику здійснюється шляхом припинення/призупинення діяльності (функції, процесу, операції), яка призводить до підвищення значення ризику. Воно може бути ефективним способом реагування, якщо необхідно прийняти рішення про прийнятність нового порядку/механізму надання послуг, розробки продукту або доцільності продовження реалізації певного проєкту.

3.2.Зменшення - дана форма реагування на господарські ризики є найбільш поширеною та здійснюється через вжиття певних заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності їх виникнення та/або впливу (зокрема шляхом прийняття щоденних управлінських рішень під час повсякденної діяльності установи) [27, с. 18].

3.3.Передача, розподіл або розділення - передбачає зменшення ймовірності виникнення або впливу господарського ризику шляхом його

перенесення або розподілу (поділу) частини цього ризику з іншими заінтересованими сторонами/учасниками (наприклад, страхування діяльності).

Зазначений варіант є особливо корисним при скороченні фінансових ризиків, ризиків для майна.

3.4. *Прийняття* ризику передбачає відсутність заходів реагування в установі щодо такого господарського ризику, тобто жодних дій до нього не застосовується.

Такий спосіб реагування використовується у випадках, якщо:

1) за результатами оцінки господарського ризику встановлено, що його вплив на діяльність буде мінімальним і суттєво не позначиться на досягненні встановленої мети (місії), цілей та завдань установи, ризик знаходиться в межах допустимого (прийняттого) його рівня;

2) обсяг витрат на заходи контролю будуть перевищувати вигоди від вжиття певних заходів, спрямованих на зменшення господарського ризику, чи які спричинять виникнення нових негативних наслідків;

3) застосування способів реагування створить додаткові господарські ризики з високим/середнім значенням;

4) установа, організація чи підприємство не може вплинути на господарський ризик та відсутні заходи контролю щодо запобігання настанню відповідної негативної події.

4. *Реалізація заходів, проектів, шляхів нейтралізації (мінімізації)* - це впровадження обраних методів мінімізації господарських ризиків.

5. *Контроль і моніторинг* - це постійне відстеження господарських ризиків й оцінка ефективності реалізованих заходів з їх мінімізації.

На рис. 1.6 відобразимо основні етапи процесу контролю і мінімізації господарських ризиків підприємства в рамках економічного механізму.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ І МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ	
1	Визначення напрямків господарської діяльності підприємства та видів господарських операцій, які реалізуються
2	Формування інформаційної бази контролю над господарськими ризиками
3	Ідентифікація господарських ризиків (виявлення факторів, що впливають на рівень ризиків - рис. 1.5, визначення переліку систематичних і несистематичних господарських ризиків, формування портфеля господарських ризиків, визначення найбільш ризикованих напрямків і видів господарської діяльності підприємства)
4	Аналітичне оцінювання господарських ризиків (визначення ймовірності можливого настання ризикової події за кожним видом ідентифікованих господарських ризиків, вибір методів їх оцінювання, оцінювання рівня ймовірності господарських ризиків, визначення розміру можливого фінансового збитку при настанні ризикової події, ранжування господарських операцій за розміром можливих фінансових втрат, визначення загального рівня господарського ризику за окремими підприємницькими операціями)
5	Оцінювання можливостей зниження рівня й вартості господарських ризиків
6	Встановлення системи критеріїв прийняття ризикових господарських рішень (наприклад, встановлення значень гранично допустимого рівня господарського ризику)
7	Прийняття ризикових господарських рішень (процедура прийняття рішення передбачає вибір двох альтернатив: 1) прийняття господарського ризику - ПРОЦЕС ЗАВЕРШЕНИЙ; 2) запобігання господарському ризику, що включає дії ЕТАПІ 8,9
8	Вибір і реалізація методів нейтралізації можливих негативних наслідків господарських ризиків (обґрунтування альтернатив здійснюється шляхом застосування обраних методів, розроблення й здійснення підприємством конкретних заходів щодо зменшення ймовірності виникнення окремих видів ризиків і зниження розміру пов'язаних із ними очікуваних фінансових втрат, оцінювання результатів і коригування обраних методів)
9	Моніторинг і контроль господарських ризиків (моніторинг факторів ризику, моніторинг шляхів нейтралізації можливих негативних наслідків господарських ризиків, моніторинг бюджету витрат, пов'язаних з контролем над господарськими ризиками, моніторинг результатів реалізації господарських операцій і видів господарської діяльності, контроль господарських ризиків на основі результатів моніторингу та аналізу, за необхідності здійснюється коригування управлінських рішень)

Рис. 1.6. Основні етапи процесу контролю і мінімізації господарських ризиків підприємства в рамках економічного механізму

Джерело: побудовано автором на основі даних [23, 28, 32, 48, 52, 53, 69]

Для забезпечення дієвості й ефективності процесу контролю мінімізації господарських ризиків на підприємстві в рамках економічного механізму необхідно дотримуватися низки ключових принципів. Вони формують основу для побудови системи контролю, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати дії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Принципи контролю процесу мінімізації господарських ризиків на підприємстві - це основоположні, фундаментальні правила й ідеї, які визначають порядок і методологію побудови, функціонування та контролю цього процесу. Простими словами, це ті «золоті правила», яких потрібно дотримуватися, щоб процес здійснювався не просто як набір операцій і дій, а як ефективна, цілісна і логічно побудована система (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Принципи контролю процесу мінімізації господарських ризиків на підприємстві

Принцип	Зміст та опис
1.Системність	Контроль має охоплювати всі етапи реалізації економічного механізму - від ідентифікації до моніторингу. Він повинен бути інтегрований у загальну систему управління підприємством, забезпечуючи взаємозв'язок і взаємодію всіх підрозділів, що дозволяє уникнути фрагментарного підходу та розглядати господарські ризики в контексті діяльності всього підприємства.
2.Своєчасність	Контроль повинен здійснюватися регулярно, а не лише після настання негативних подій. Своєчасний моніторинг показників ризику дозволяє швидко реагувати на зміни та вживати превентивні заходи, що значно знижує ймовірність збитків та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.
3.Об'єктивність	Оцінка ефективності механізму мінімізації господарських ризиків має ґрунтуватися на достовірних і неупереджених даних. Контроль не повинен залежати від особистих інтересів чи суб'єктивних суджень окремих менеджерів. Для цього використовуються чіткі критерії, статистичні дані та результати аудиторських перевірок.
4.Безперервність	Процес контролю не є одноразовою дією, а циклічним і постійним. З огляду на динамічність ринкового середовища, моніторинг ризиків та оцінка ефективності заходів повинні проводитися постійно, що дозволяє оперативно вносити корективи в стратегію мінімізації господарських ризиків, що підвищує гнучкість підприємства.
5.Відповідальність	Чітке визначення відповідальних осіб за кожний етап контролю. Кожен керівник підрозділу, відповідальний за певний вид господарського ризику (фінансові, виробничі тощо), повинен мати повноваження та нести персональну відповідальність за виконання заходів з їх мінімізації.
6.Економічність	Витрати на здійснення контролю не повинні перевищувати потенційний ефект від мінімізації господарських ризиків. Система контролю має бути раціональною та ефективною з точки зору співвідношення «витрати — результат».

Джерело: систематизовано і складено автором на основі даних [1-24, 32, 48, 52, 53, 69]

Отож, «економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві» являє собою циклічний процес, де всі елементи тісно взаємопов'язані й доповнюють один одного. Ефективність механізму залежить від якості виконання кожного етапу та постійного удосконалення всієї системи контролю над господарськими ризиками на підприємстві і їх мінімізацією.

Аналітичний огляд літературних джерел теоретичних основ формування економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві, дає змогу з авторської позиції доповнити, що «економічний механізм мінімізації господарських ризиків підприємства» - це комплексна система економічних і фінансових методів, інструментів та заходів, які спрямовані на ідентифікацію, оцінку, контроль та зменшення негативного впливу господарських ризиків на результати діяльності суб'єкта бізнесу.

1.3. Методичні підходи до оцінки господарських ризиків на підприємстві

Практика підприємництва в реальних умовах ринку вимагає обґрунтованого прийняття господарських рішень, пов'язаних із ризиком. Тому, перш ніж розпочати опрацювання того або іншого підприємницького рішення, необхідно встановити, з господарським ризиком якої групи, типу й виду доведеться мати справу, а також кількісно оцінити ступінь потенційної небезпеки від настання ризикової події (як імовірність негативних наслідків, так і величину можливих втрат), виділити й дослідити вплив і частку кожного з факторів господарського ризику в загальній сумі збитку.

Група науковців Н.С.Скопенко, Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. в навчальному посібнику «Економічні ризики: методи вимірювання та управління», зазначають, що «...оцінка ризику - це визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків» [46].

Оцінка господарського ризику – це багатомірна величина, яка характеризує можливості відмови від мети, від очікуваного результату, невдачі й збитки внаслідок впливу неконтрольованих і контрольованих факторів. Провідне місце для попередження, встановлення рівня безпеки, мінімізації господарських ризиків функціонування підприємства належить аналізу і оцінці ризику, що втілено в методичних підходах до їх оцінки.

Методичні підходи до оцінки господарських ризиків на підприємстві – це комплекс якісних і кількісних методів дослідження, які охоплюють статистичні, експертні, аналітичні та комбіновані способи оцінювання, й дають змогу розробити вірогідність виникнення господарських ризиків, масштаб їх наявного впливу та розробити дієві заходи їх мінімізації.

Представимо схематично процес оцінки господарських ризиків на підприємстві на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Процес оцінки господарських ризиків на підприємстві

Джерело: складено автором на основі даних [45, с. 601]

Сучасна практика управління господарськими ризиками виділяє три основні групи методів їх оцінки:

1) якісні методи (як правило, використовуються на початкових етапах, коли необхідно ідентифікувати ризики й визначити їх потенційний вплив без точних кількісних вимірів);

2) кількісні методи (базуються на математичних і статистичних інструментах, дозволяючи отримати числові показники ймовірності та можливих втрат);

3) комбіновані методи (поєднують обидва підходи, використовуючи переваги якісного аналізу для структуризації проблеми та кількісного для її детального виміру).

Сутність, зміст, характеристику методів представимо в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Сутність і характеристика, переваги й недоліки методів оцінки
господарських ризиків на підприємстві**

Група методів	Сутність	Характеристика	Переваги	Недоліки
<i>1.Якісні методи</i>	Ідентифікація ризиків, класифікація та ранжування, визначення їх потенційного впливу без точних числових значень.	Аналіз причинно-наслідкових зв'язків, експертні оцінки, побудова карт ризиків. Застосовуються на ранніх стадіях аналізу.	Простота, не вимагають точних даних, допомагають структурувати проблему та виявити всі можливі ризики.	Суб'єктивність оцінок, не дають точної кількісної оцінки збитків, залежать від досвіду та кваліфікації експертів.
<i>2.Кількісні методи</i>	Числовий вимір ризиків, розрахунок ймовірності настання ризикової події, визначення розміру можливих збитків.	Математичні методи (теорія ймовірностей, математична статистика), статистичний аналіз, метод Монте-Карло, аналіз чутливості, сценарний аналіз.	Об'єктивність, точність, дозволяють порівнювати ризики та приймати обґрунтовані рішення, надають конкретні числові показники.	Вимагають великого обсягу точних даних, складні у застосуванні, можуть бути дорогими, не завжди враховують усі непередбачені фактори.
<i>3.Комбіновані методи</i>	Поєднання якісних та кількісних методів для більш повного аналізу ризиків.	Метод експертних оцінок з використанням бальної системи, метод побудови профілю ризиків.	Поєднують переваги обох методів, дозволяють враховувати як якісні аспекти, так і кількісні показники, більш гнучкі та комплексні.	Можуть бути складними у застосуванні, вимагають високої кваліфікації аналітиків, результат залежить від коректності поєднання різних підходів.

Джерело: складено автором на основі даних [1-20, 32, 48, 52, 53, 69]

Кількісний і якісний – це два основних види аналізу господарських ризиків.

На основі отриманої інформації проводиться якісний й кількісний аналіз господарських ризиків.

Основна специфічна особливість якісного підходу в дослідженні господарських ризиків полягає в тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків, а потім вартісна оцінка наслідків ризику господарської діяльності і розроблених заходів боротьби з ними. Якісний аналіз повинен проводитися на стадії розробки бізнес-плану.

Кількісний аналіз господарських ризиків, який базується на інструментарії теорії ймовірності та математичної статистики, складається в числовому вимірі з впливу змін ризикових факторів проекту на зміну ефективності проекту і спирається на базисний варіант бізнес-плану проекту та проведений якісний аналіз[45, с. 601-602].

Основні методи якісного аналізу господарських ризиків наведемо в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методи якісного аналізу господарських ризиків на підприємстві

Метод	Суть методу	Особливості методу
Якісні методи аналізу господарських ризиків		
<i>Конкретизація видів ризиків</i>	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект» та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
<i>Метод аналогій</i>	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього «проекту» з раніше втіленими «проектами»	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації
<i>Причинно-наслідковий аналіз</i>	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» в цілому
<i>Метод «Події - наслідки»</i>	Передбачає поділ «проекту» на елементи і виявлення ризиків для кожного з них	Застосовується для виявлення специфічних ризиків
<i>Метод дерева відмов</i>	Визначення та графічне зображення шляхів, за якими окремі події можуть призвести до потенційно небезпечних ситуацій.	Зворотний до методу дерева рішень, дозволяє виявити «критичні шляхи» до підсумкової ризикової події.

Джерело: складено автором на основі даних [3-16, 45, с. 602]

Основні кількісні методи аналізу господарських ризиків представимо в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Методи кількісного аналізу господарських ризиків на підприємстві

Метод	Суть методу	Особливості методу/нормативи/критерії
Коригування норми дисконтування	Збільшення ставки дисконту відповідно до всіх ризиків, що впливають на «проект»	Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації «проекту»
Метод достовірних еквівалентів	Експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків	Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності проекту, проявляється відносними показниками	Дає лише агреговану оцінку всіх проектних господарських ризиків
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до ОТЕП «проекту», виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на проект	Метод також дозволяє оцінити ступінь відхилення параметра, при якому «проект» стає збитковим.
Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки ОТЕП, формуються альтернативні базовому сценарії розвитку «проекту»	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв «проекту», що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між параметрами	Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень
Статистичний метод	Екстраполяція минулих тенденцій зміни показників на майбутнє, розрахунок «Коефіцієнта ризику».	Зони ризику: 0 – без ризику; 0-0,25 – мінімальний ризик; 0,25-0,5 – підвищений ризик; 0,5-0,75 – критичний ризик; 0,75-1 – катастрофічний.
Аналітичний метод	Розрахунок показників ефективності інвестиційних проектів (NPV, IRR, терміну окупності проекту).	Проект можна вважати стійким якщо: різниця між внутрішньою нормою прибутку й бажаною нормою доходності перевищує 10-15%, індекс рентабельності перевищує 1,2, накопичене (за безризиковою нормою дисконту) сальдо грошового потоку становить не менше 5% суми чистих операційних витрат і здійснюваних на цьому кроці інвестицій. Невелике значення ПО є свідченням стійкості проекту тільки в тому випадку, якщо після закінчення цього строку ЧД проекту увесь час є позитивним.
Метод аналізу доцільності витрат	Ідентифікація потенційних зон ризику та оцінювання можливої перевитрати коштів.	Критерії фінансової стійкості: П1, П2, П3 ≥ 0 – абсолютно стійкий; П1, П2, П3 = 0 – нормально стійкий; П1 < 0, П2 ≥ 0, П3 ≥ 0 – нестійкий; П1 < 0, П2 < 0, П3 ≥ 0 – критичний; П1 < 0, П2 < 0, П3 < 0 – катастрофічний.
Методика VaR	Статистична оцінка максимальних втрат за певний період з заданою ймовірністю.	Для нормально розподілу ймовірностей розрахунок VaR наступний: $VaR = z\alpha \times \sigma$, де σ – середньоквадратичне відхилення результуючого параметру; $z\alpha$ – квантиль нормального розподілу ймовірностей ($\alpha=5\%$ і $z=1,64$; $\alpha=2,5\%$ і $z=1,96$; $\alpha=1\%$ і $z=2,33$)

Джерело: складено автором на основі даних [45, с. 602, 53, 58, 59]

В табл. 1.10 представимо методи комплексного аналізу господарських ризиків на підприємстві.

Таблиця 1.10

Методи комплексного аналізу господарських ризиків на підприємстві

Метод	Суть методу	Особливості методу
<i>Метод експертних оцінок</i>	Центральною фігурою цього методу є експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико-статистичних методів	Перевагою даного методу є відсутність необхідності в точних вихідних даних і дороговартісних програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта
<i>Створення профілю ризиків або карти ризиків</i>	Передбачає оцінку ризиків «проекту» за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»	Є інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проекту політиці організації у сфері ризику
<i>Метод дерева рішень</i>	Оцінювання найбільш імовірних значень результатів залежно від варіантів прийняття рішень на основі просторово-орієнтованого графіка.	Особливо корисний у ситуаціях, де рішення на кожному етапі залежать від попередніх.
<i>Нормативний метод</i>	Використання системи офіційно визнаних нормативів (фінансових коефіцієнтів) для оцінки ступеня ризику.	Визначає умовний ступінь ризику («низький», «нормальний», «високий»). Часто використовується для попередньої оцінки.

Джерело: складено автором на основі даних [45, с. 602, 53, 58, 59]

Комплексна оцінка господарських ризиків підприємства передбачає проведення багатоаспектного аналізу за такими ключовими блоками:

1) аналіз інвестиційних проектів - необхідний для оцінки господарських ризиків, пов'язаних з капітальними вкладеннями та стратегічними рішеннями підприємства, що безпосередньо впливають на його майбутню фінансову стабільність;

2) аналіз рентабельності та ефективності діяльності - дозволяє виявити господарські ризики щодо прибутковості діяльності та ефективності використання ресурсів підприємства;

3) аналіз ліквідності - важливий для оцінки здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання й управляти поточними фінансовими ризиками;

4) аналіз фінансової стійкості - забезпечує розуміння довгострокової стабільності підприємства та його здатності протистояти фінансовим кризам;

5) аналіз ділової активності - показує ефективність управління активами та швидкість їх обороту, що прямо впливає на операційні ризики.

- 6) аналіз ймовірності банкрутства, на прикладі коефіцієнта Бівера;
- 7) аналіз чутливості.

Комплексний підхід до оцінки господарських ризиків в рамках нормативного методу, що базується на основі фінансових коефіцієнтів, для оцінки ступеня господарського ризику є класичним у ризикології, оскільки охоплює всі основні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства та дозволяє виявити ризики на різних рівнях управління.

1. Показники оцінки інвестиційних проектів (табл. 1.11). Оцінка інвестиційних проектів є важливою для визначення стратегічних господарських ризиків підприємства, оскільки неправильні інвестиційні рішення можуть призвести до значних фінансових втрат, а такі показники дозволяють кількісно оцінити потенційну дохідність та термін окупності капітальних вкладень.

Таблиця 1.11

Показники оцінки інвестиційних проектів

Показник	Пояснення формули
Термін окупності інвестицій (PP), період	Інвестиційні витрати/Дисконтований грошовий потік/ Кількість років
Чистий наведений дохід (NPV), грн.	Дисконтований грошовий потік - Інвестиційні витрати
Індекс рентабельності (дохідності) інвестицій (PI), грн.	Дисконтований грошовий потік / Інвестиційні витрати

Джерело: складено автором на основі даних [4 ,8, 11, 14, 17, 25, 47, 55, 57, 61]

2. Показники оцінки рентабельності і ефективності діяльності (табл. 1.12) - показують ефективність використання ресурсів підприємства.

Таблиця 1.12

Показники оцінки рентабельності і ефективності діяльності

Показник	Пояснення формули
Рентабельність діяльності (RD), %	Прибуток від операційної діяльності / Чистий дохід $\times$ 100%
Рентабельність продажу (ROS), %	Чистий прибуток/Чистий дохід $\times$ 100%
Рентабельність продукції (Рпрод.), %	Чистий прибуток /Собівартість продукції $\times$ 100%
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток /Активи $\times$ 100%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал $\times$ 100%

Джерело: складено автором на основі даних [4 ,8, 11, 14, 17, 25, 47, 55, 57, 61]

3. Аналіз показників ліквідності (табл. 1.13) - є важливими для оцінки короткострокових фінансових ризиків підприємства.

Недостатня ліквідність може призвести до неспроможності виконувати поточні зобов'язання та створити загрозу фінансової кризи.

Таблиця 1.13

Аналіз показників ліквідності підприємства (платоспроможності)

Показник	Пояснення формули
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К абс.лікв.)	Грошові кошти / (Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)
Коефіцієнт швидкої ліквідності (К шв.лікв.)	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт загальної ліквідності (К заг.лікв.)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання

Джерело: складено автором на основі даних [4, 8, 11, 14, 17, 25, 47, 55, 57, 61]

4. Аналіз показників фінансової стійкості (табл. 1.14) - характеризує довгострокову здатність підприємства протистояти несприятливим змінам у бізнес-середовищі, дозволяє оцінити структурні фінансові ризики та стабільність капіталізації.

Таблиця 1.14

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Пояснення формули
Коефіцієнт фінансового ризику (Кзв)	(Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання) / Власний капітал
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Валюту балансу
Коефіцієнт фінансової незалежності (Кфін нез. ВК)	Власний капітал / Валюту балансу
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	Валюта балансу / Власний капітал
Коефіцієнт маневреності власних коштів (Кман.)	Власні оборотні кошти / Власний капітал

Джерело: складено автором на основі даних [4, 8, 11, 14, 17, 25, 47, 55, 57, 61]

5. Аналіз показників ділової активності (табл. 1.15) - характеризують ефективність управління активами підприємства та швидкість їх обороту.

Низька ділова активність може свідчити про операційні ризики та неефективне використання ресурсів.

Таблиця 1.15

Аналіз основних показників ділової активності підприємства

Показник	Пояснення формули
Коефіцієнт ділової активності (Кділ.)	Чистий дохід / Валюта балансу
Коефіцієнт оборотності активів (Коб.)	Чистий дохід / Середньорічна вартість оборотних активів
Коефіцієнт завантаження оборотних активів (Кз)	Середньорічна вартість оборотних активів / Чистий дохід
Період обороту оборотних активів (П об)	365 днів / Коефіцієнт оборотності оборотних активів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Квк)	Чистий дохід / Середньорічна вартість власного капіталу
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдеб.)	Чистий дохід / Середньорічна дебіторська заборгованість
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К кред.)	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна кредиторська заборгованість
Тривалість обороту дебіторської заборгованості (Т об. деб.)	365 днів / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (Т об. кред.)	365 днів / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

Джерело: складено автором на основі даних [4, 8, 11, 14, 17, 25, 47, 55, 57, 61]

6. Аналіз ймовірності банкрутства, на прикладі коефіцієнта Бівера.

Коефіцієнт Бівера було обрано як ключовий індикатор фінансової стійкості та ймовірності банкрутства, оскільки він комплексно враховує грошовий потік від операційної діяльності та загальний рівень заборгованості підприємства.

Актуальність проведення аналізу обумовлена чинниками:

1. По-перше, коефіцієнт Бівера є індикатором раннього попередження про можливості фінансових труднощів, що дозволяє керівництву заздалегідь розробити стратегії мінімізації господарських ризиків - це особливо важливо для підприємств харчової промисловості, які працюють в умовах високої конкуренції та волатильності ринків сировини.

2. По-друге, даний показник інтегрує в собі основні фінансові результати діяльності підприємства - чистий прибуток та амортизацію, що показує реальну здатність генерувати грошові потоки для покриття зобов'язань - це дає можливість оцінити ефективність існуючих механізмів управління ризиками.

3. По-третє, динаміка коефіцієнта Бівера дозволяє визначити тенденції у фінансовому стані підприємства та прогнозувати можливості кризової ситуації на період до 5 років, що є критично важливим для формування довгострокової стратегії.

Коефіцієнт Бівера, також відомий як коефіцієнт покриття чистим прибутком та амортизацією, показує фінансову стійкість підприємства, зокрема його здатність покривати зобов'язання за рахунок прибутку і амортизації і є критерієм оцінки рівня фінансових можливостей покриття і мінімізації господарських ризиків підприємства.

Показник - коефіцієнт Бівера, розраховується як відношення прогнозованого чистого грошового потоку (чистий прибуток + амортизація) до суми зобов'язань (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) - форм. 1.1.

$$K_b = (\text{Чистий прибуток (ЧП)} + \text{Амортизація (А)}) / (\text{Довгострокові зобов'язання (ДЗ)} + \text{Поточні зобов'язання (ПЗ)}) \quad (1.1)$$

Інтерпретацію значень коефіцієнта Бівера представимо в табл. 1.16.

Таблиця 1.16

Інтерпретація нормативних значень коефіцієнта Бівера

№	Норматив	Характеристика	Назва рівня ризику
1	$K_b > 0,2$	свідчить про життєздатність підприємства і здатність до подолання кризи та стійкість до господарських ризиків	Помірний рівень ризику
2	$K_b \leq 0,2$	процес небажаного скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	Мінімальний рівень ризику
3	$-0,15 < K_b < 0,15$	прогнозує настання банкрутства протягом наступних 5 років, рекомендується пошук додаткових джерел фінансування	Високий рівень ризику
4	$K_b > -0,15$	високий ризик банкрутства протягом найближчого року та потреба у пошуку ефективних форм зовнішньої санації	Критичний рівень ризику

Джерело: складено автором на основі даних [17, 25, 47, 55, 61]

7. «Аналіз чутливості» як один із методів оцінки господарських ризиків. Аналіз чутливості обрано як оптимальний метод для виявлення та мінімізації господарських ризиків через його здатність кількісно оцінити

вплив окремих факторів на кінцевий результат діяльності підприємства. Цей метод дозволяє ідентифікувати найбільш критичні параметри діяльності, навіть незначні зміни яких можуть суттєво вплинути на ефективність роботи організації.

Модель «Аналізу чутливості» має наступний вигляд - форм. 1.2:

$$\text{Rent} = (\text{Чистий дохід} - \text{Собівартість продукції} - \text{Адміністративні витрати} - \text{Витрати на збут}) / (\text{Оборотні активи} + \text{Необоротні активи}) \times 100\% \quad (1.2)$$

Сила впливу змінної на результат, і відповідно рівень господарського ризику визначається за допомогою коефіцієнта еластичності (E) за форм. 1.3:

$$E = (((\text{Rent}_1 - \text{Rent}_0) / \text{Rent}_0) \times 100\%)) / (((\text{Дохід}_1 - \text{Дохід}_0) / \text{Дохід}_0) \times 100\%)) \quad (1.3)$$

де, Rent₀- рентабельність активів за операційним прибутком базового значення змінних; Rent₁- рентабельність активів за операційним прибутком після збільшення змінної на 1%; Дохід₀- базове значення показника; Дохід₁- значення показника після збільшення змінної на 1%.

Ефективна оцінка та управління господарськими ризиками є критично важливим аспектом діяльності сучасних підприємств у мінливому бізнес-середовищі. Стандартизовані підходи до ризик-контролю забезпечують підприємствам структуровану методологію для виявлення, аналізу та мінімізації потенційних загроз їхній діяльності.

Міжнародні та національні стандарти управління, контролю над господарськими ризиками створюють єдину основу для розробки та впровадження систем контролю ризиків, що дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та стійкість.

Використання визнаних стандартів також сприяє покращенню довіри зацікавлених сторін і інвесторів до підприємства. Систематичний огляд основних стандартів ризик-контролю допомагає їм обрати найбільш відповідний підхід для своєї специфіки та галузі діяльності.

Представимо порівняльну табл. 1.17 стандартів контролю над господарськими ризиками.

Таблиця 1.17

Основні стандарти контролю над господарськими ризиками підприємства

Стандарт	Опис
ISO 31000	Повна назва: ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines (Менеджмент ризиків. Принципи та настанови); Рік прийняття: 2009 р. (оновлено 2018 р.); Розробник: International Organization for Standardization (ISO); Основні цілі: Збільшення ймовірності досягнення мети; заохочення активного управління ризиками; покращення виявлення можливостей і загроз; підвищення ефективності управління; Сфера застосування: Універсальний стандарт для всіх типів організацій і підприємств.
AS/NZS 4360	Повна назва: AS/NZS 4360:2004 Risk management (Управління ризиками); Рік прийняття: 2004 р. (замінено на AS/NZS ISO 31000:2009); Розробник: Standards Australia & Standards New Zealand; Основні цілі: Загальне керівництво з управління ризиками; застосування до широкого спектру діяльності; управління на всіх етапах життєвого циклу; підтримка прийняття рішень; Сфера застосування: Австралія та Нова Зеландія, міжнародно визнаний.
BS 31100	Повна назва: BS 31100:2021 Risk management — Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000:2018 (Кодекс практики та керівництво з впровадження ISO 31000); Рік прийняття: 2011 р. (оновлено 2021 р.); Розробник: British Standards Institution (BSI); Основні цілі: Практичні рекомендації з впровадження ISO 31000; специфічні вказівки для британського контексту; підтримка процесного підходу; інтеграція з існуючими системами управління; Сфера застосування: Великобританія, доповнення до ISO 31000.
FERMA	Повна назва: A Risk Management Standard (Стандарт управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту); Рік прийняття: 2002 р.; Розробник: FERMA, IRM, AIRMIC, ALARM; Основні цілі: Розробка програми управління ризиками; координація співробітництва підрозділів; створення програм зі зменшення втрат; забезпечення безперервності бізнес-процесів; Сфера застосування: Європейський ринок, професійні організації ризик-менеджменту.
COSO II	Повна назва: Enterprise Risk Management — Integrated Framework (COSO ERM) (Комплексне управління ризиками підприємства — інтегрована структура); Рік прийняття: 2004 р. (оновлено 2017 р.); Розробник: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; Основні цілі: Визначення рівнів ризику відповідно до стратегії; удосконалення процесів прийняття рішень; скорочення непередбачених збитків; раціональне використання капіталу; Сфера застосування: Корпоративне управління ризиками великих організацій і підприємств.
King II	Повна назва: King Report on Corporate Governance for South Africa (Звіт Кінга з корпоративного управління для Південної Африки); Рік прийняття: 2002 р. (замінено на King IV у 2016 р.); Розробник: Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA); Основні цілі: Покращення корпоративного управління; навчання ризик-менеджерів; створення типових рішень у практиці; забезпечення прозорості діяльності; Сфера застосування: Південноафриканські компанії, зразок для ринків, що розвиваються.
IRM Standard	Повна назва: A Risk Management Standard (Стандарт управління ризиками Інституту ризик-менеджменту); Рік прийняття: 2002 р.; Розробник: Institute of Risk Management, AIRMIC, ALARM; Основні цілі: Встановлення професійних стандартів; розвиток практики ризик-менеджменту у Великобританії; підтримка кваліфікації та навчання; координація між професійними організаціями; Сфера застосування: Великобританія, основа для FERMA стандарту.

Джерело: складено автором на основі даних [12, 63, 64, 65, 66]

Таким чином, перехід до практичного аналізу виробничо-господарської діяльності дозволить визначити конкретні ризики підприємства, обрати найбільш ефективні інструменти їх мінімізації та розробити дієві рекомендації для підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене дослідження теоретичних основ забезпечення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві дозволило зробити такі висновки:

Обґрунтовано, що господарський ризик – це ризик недосягнення мети діяльності підприємства, пов'язаний з виникненням непередбачуваних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Господарські ризики класифікуються за: джерелами виникнення; природою; часовими рамками; можливістю прогнозування і масштабом впливу. Аргументовано типологію ризиків відповідно до стандарту FERMA.

Економічний механізм мінімізації господарських ризиків підприємства - це система взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів, спрямованих на виявлення, оцінку і зниження впливу господарських ризиків на діяльність підприємства.

Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві включає в себе три ключові складові: функціональне забезпечення, аналіз факторів впливу та реалізацію основних етапів контролю.

Господарські ризики характеризуються ознаками: економічна природа, багатофакторність, мінливість у часі, галузева специфіка, керованість, вимірюваність і системність. Алгоритм аналізу та оцінки господарського ризику включає етапи: ідентифікації, оцінки, вибору методів мінімізації, реалізації заходів й контролю.

Для оцінки господарських ризиків використовують якісні, кількісні і комбіновані методи. До основних методів зниження ризиків віднесено чотири стратегії реагування: уникнення, зменшення, передача та прийняття ризику. здійснюється за показниками оцінки інвестиційних проєктів, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності і

ймовірності банкрутства, наприклад коефіцієнту Бівера чи аналізу чутливості.

Ефективна оцінка і контроль над господарськими ризиками підприємства можливо внаслідок застосування стандартів ISO 31000, AS/NZS 4360, BS 31100, FERMA, COSO II, King II, IRM Standard.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Економіко-правова характеристика і організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

Молочна галузь є однією з провідних у структурі харчової промисловості України. Перспективи її розвитку та функціонування завжди є надзвичайно актуальними, більшість молочних продуктів є особливо цінними і незамінними продуктами харчування будь-якої людини.

ПрАТ «Молочний Альянс» - це компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи «Молочний Альянс» входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної й кисломолочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний Альянс» (місцезнаходження: 01011, м. Київ, вул. Лєскова, буд.9). ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Яготинський маслозавод розпочав свою діяльність у 1956 році, а 25.10. 2012 року була відкрита філія «Яготинське для дітей».

На сьогодні маслозавод випускає понад 100 позицій молочної продукції під ТМ «Яготинське» - це масло, топлене масло, молоко, сметана, кефір, айран, ряжанка, термостатна молочна продукція, м'які і кисломолочні сири, йогурти, какао на молоці і інші. Після приєднання до групи компаній «Молочний Альянс» у 2006 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення.

Місце ТДВ «Яготинський маслозавод» в структурі ПрАТ «Молочний Альянс» представлено на рис. 2.1.

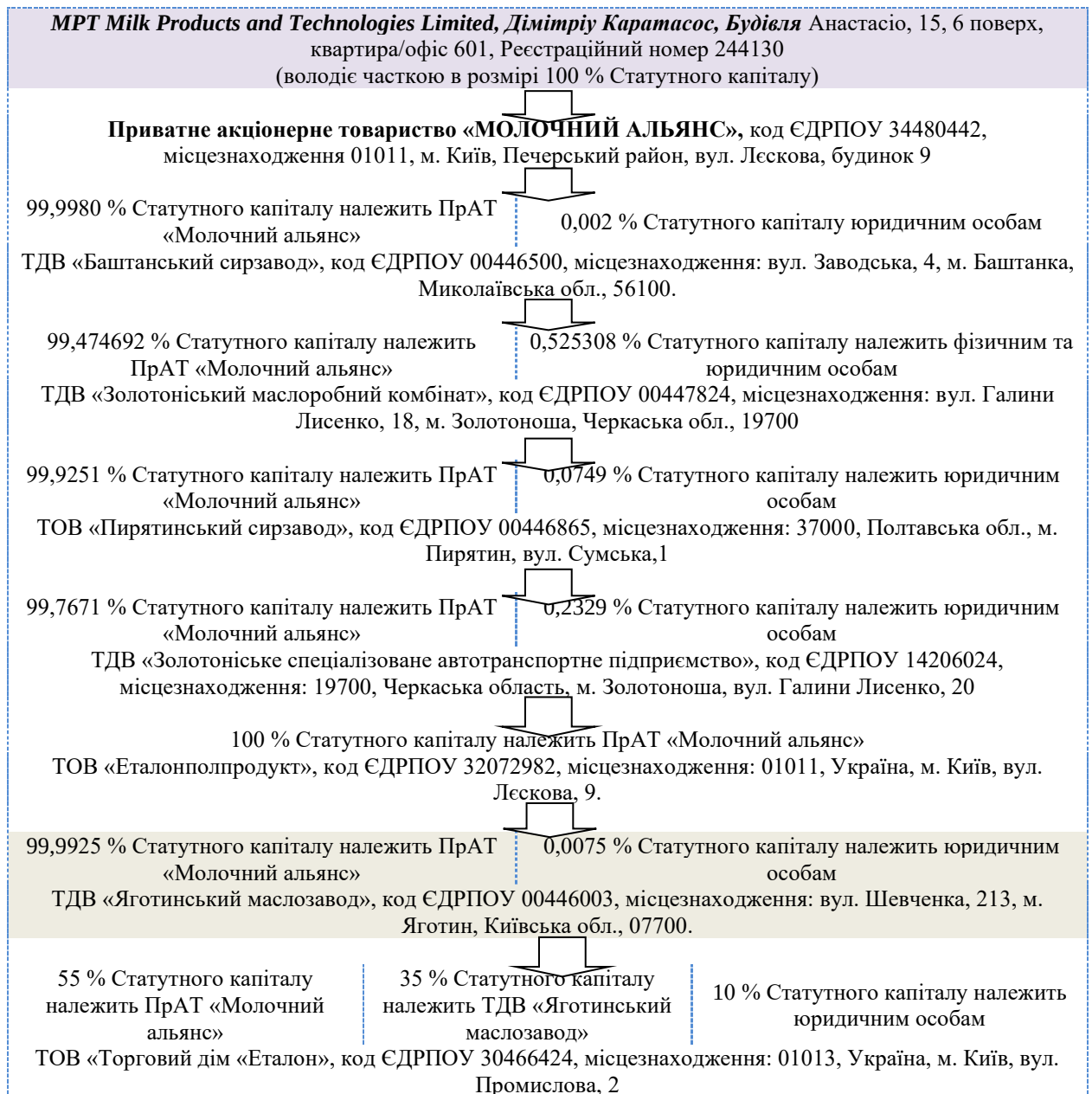


Рис. 2.1. Місце ТДВ «Яготинський маслозавод» в структурі ПрАТ «Молочний альянс»

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Молочний Альянс» [70]

Історія підприємства «Яготинський маслозавод» розпочалася з червня 1956 року, зі створення підприємства з переробки молока і вершків, а у 2006 році ПАТ «Яготинський маслозавод» був приєднаний до Групи Компаній «Молочний Альянс». Історичну довідку і розвиток подій діяльності представимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історична хронологія подій діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Рік	Подія
1956	Яготинський маслоробний завод був введений в експлуатацію в червні 1956 року, ставши одним з найбільших молокопереробних підприємств в області. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків.
1960-ті	Реконструйований, оснащений новим обладнанням і переведений на природний газ, що дозволило збільшити переробні потужності до 100 тонн молока на добу.
2006	Завод увійшов до складу групи компаній «Молочний альянс». Після приєднання до групи компаній на ПАТ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення.
2008	Розпочата економічна криза ускладнила становище підприємства. Завод закінчив 2008 рік з чистим прибутком 1,3 млн. грн.
2009	Завод закінчив 2009 рік з чистим прибутком 9 млн. грн.
2012	Завод завершив 2012 рік з чистим прибутком 33,2 млн. грн.
2017	Найбільший виробник і експортер вершкового масла в Україні.
2024	ТДВ «Яготинський маслозавод» налічує 16 номенклатурних позицій, та близько 100 асортиментних позицій

Джерело: складено автором на основі даних сайту ТДВ [60]

В табл. 2.2 наведемо економіко-правову інформацію ТДВ «Яготинський маслозавод», яка містить реквізити підприємства, його організаційно-правову форму, місцезнаходження, контактні дані й характеризує юридичний статус маслозаводу, та основні види господарської діяльності згідно з державною реєстрацією.

Таблиця 2.2

**Економіко-правова інформація про Товариство з додатковою
відповідальністю «Яготинський маслозавод»**

№	Назва показника	Зміст, назва або характеристика
1	Повне найменування	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»
2	Скорочене найменування	ТДВ «Яготинський маслозавод»
3	Ідентифікаційний код юридичної особи	00446003
4	Дата державної реєстрації	25.03.1996
5	Місцезнаходження	07700, Україна, Київська обл., м.Яготин, Шевченка, 213
6	Особа, яка розкриває інформацію	✓ Емітент Особа, яка надає забезпечення
7	Особа має статус підприємства, що становить суспільний інтерес	✓ Так Ні
8	Категорія підприємства	✓ Велике Середнє Мале Мікро
9	Адреса електронної пошти	ymz_info@milkalliance.com.ua
10	Статутний капітал, грн	3796716
11	Структура управління особи	Однорівнева ✓ Дворівнева Інше

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТДВ

Банк, що обслуговує ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечують фінансове обслуговування підприємства і ведення його розрахункових операцій, які представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Банк, що обслуговує ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Назва показника	Номер або назва
1	Повне найменування (в т.ч. філії, відділення банку)	АТ «Креді Агріколь банк»
2	Ідентифікаційний код юридичної особи	14361575
3	IBAN	UA633006140000026008500310353
4	Валюта рахунку	гривня

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

КВЕД (Класифікація видів економічної діяльності) - це національний стандарт України, що систематизує та кодує всі види економічної діяльності підприємств відповідно до міжнародних класифікацій, забезпечуючи уніфікований підхід до статистичного обліку та аналізу господарської діяльності суб'єктів економіки, в тому числі і ТДВ «Яготинський маслозавод». Представимо основні види економічної діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД на рис. 2.2.

Код	Найменування виду діяльності
10.51	Переробка молока, виробництво масла та сиру
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Рис. 2.2. Найменування видів економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за КВЕД

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

Організаційна структура підприємства являє собою систему взаємопов'язаних управлінських рівнів та функціональних підрозділів, що забезпечують ефективне керівництво всіма напрямками господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Вона визначає ієрархію підпорядкування, розподіл повноважень і відповідальності між різними

структурними одиницями, а також координацію їх взаємодії для досягнення стратегічних цілей маслозаводу.

Організаційна структура ТДВ затверджена рішенням Наглядової Ради Товариства від 30.05.2024 року.

Суттєвих змін у 2024 році відносно 2023 року у організаційній структурі ТДВ не відбулося.

Посадовими особами ТДВ є Генеральний директор ТДВ «Яготинський маслозавод» Приліпко Ігор Леонідович, головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна, заступник голови Наглядової Ради (представник акціонера) Деркач Олександр Віталійович, Голова Наглядової Ради (представник акціонера) - Вовченко Сергій Миколайович.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена у вигляді багаторівневої ієрархічної системи управління з чітким розподілом функцій між виробничими, технічними, економічними та допоміжними підрозділами, що підпорядковуються Генеральному директору як вищій управлінській ланці ТДВ - рис. 2.3.

На маслозаводі створена служба з охорони праці, в яку входять заступник генерального директора з охорони праці, начальники цехів та структурних підрозділів, відповідальні за охорону праці у своїх цехах та структурних підрозділах. На ТДВ діє система управління охороною праці. Відповідальні за охорону праці керівники структурних підрозділів у своїй роботі керуються внутрішніми нормативними документами:

1. Положенням про систему управління охороною праці.
2. Положенням про службу охорони праці.
3. Положенням про комісію з охорони праці.
4. Контроль за станом охорони праці
5. Положенням про розробку інструкцій з охорони праці.
6. Положенням про навчання, інструктаж та перевірку знань працівників з питань охорони праці.
7. Положенням про атестацію робочих місць.

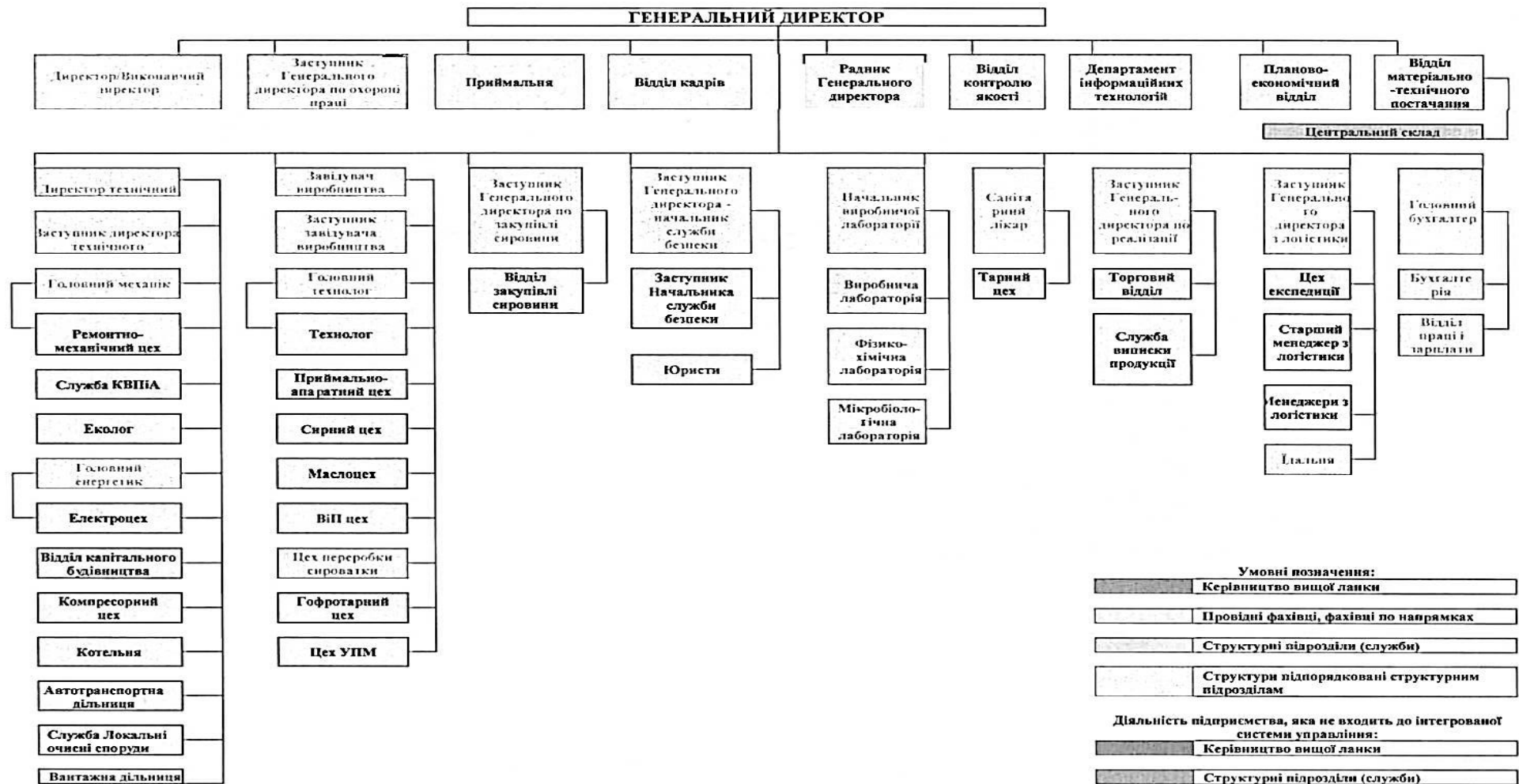


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

8. Положенням про роботи підвищеної небезпеки.
9. Організація проведення робіт в електроустановках споживачів.
10. Положенням про нагляд за будівлями та спорудами.
11. Положенням про проведення медоглядів працівників.
12. Контроль за станом пожежної безпеки та інші документи.

Кожен виробничий підрозділ в повному об'ємі забезпечений інструкціями з охорони праці, засобами індивідуального та колективного захисту, медаптечками, вогнегасниками, спецодягом, спецвзуттям, санітарним одягом. В Учбовому комбінаті «Славутич», навчальному центрі «Теплобуд Компані», навчальному центрі «Ліфтсервісексперт» у 2024 році пройшло навчання 54 працівника з питань охорони праці.

Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» під торговою маркою «Яготинське» включає понад 100 найменувань молочних продуктів: від традиційного молока, масла та сметани до інноваційних функціональних продуктів й термостатної молочної продукції. Логотип «Яготинське» є впізнаваним брендом на українському ринку молочної продукції, що символізує якість, натуральність і багаторічні традиції виробництва, підкреслюючи зв'язок з містом Яготин як центром молочної промисловості України. Приклад продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» під ТМ «Яготинське» і логотип ТМ «Яготинське» і Групи «Молочний альянс» відобразимо на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» під ТМ «Яготинське» і логотип ТМ Групи «Молочний альянс»

Джерело: складено автором на основі даних сайтів [60, 70]

З моменту заснування підприємства виробництво Яготинського маслозаводу високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів та є спонсором багатьох благодійних проєктів - табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні нагороди і участь в спонсорстві ТДВ «Яготинський маслозавод»

Рік	Нагорода/Проект	Продукт	Організатор/Конкурс
2015	<i>Переможець Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг «100 кращих товарів України»</i>	Продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт», 3,2% жиру	Всеукраїнський конкурс товарів та послуг «100 кращих товарів України»
2015	<i>Золота медаль та диплом</i>	Напій молочний з какао пастеризований «Какао на молоці» 3,2% жиру ТМ «Яготинське»	Національний дегустаційний конкурс якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром»
2022	<i>Гуманітарна допомога</i>	Ультрапастеризоване молоко ТМ «Яготинське» і ультрапастеризоване молоко ТМ «Яготинське» для дітей»	100 тон молока ультрапастеризованого ТМ «Яготинське» і 100 тон ультрапастеризованого молока ТМ «Яготинське» для дітей» було виготовлено на Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» і передано в якості гуманітарної допомоги.
2023- 2024	<i>ТМ «Яготинське» спонсор проєкту у боротьбі з дитячою онкологією</i>	Суму вдалось зібрати завдяки кожному споживачу молока «Велике» 2,6% жиру ТМ «Яготинське», який долучився до спільної благодійної акції	У 2023 році 250 тисяч грн., а у 2024 році 300 тис.грн. було зібрано на лікування онкохворих дітей і перераховано до БФ «Таблеточки» від ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних «Звіту з управління за 2024 р.»

ТВД «Яготинський маслозавод» працює на ринку молочної продукції більше 50 років, стабільно зберігаючи високий рівень якості своєї продукції, лідируючі ринкові позиції та лояльність споживачів.

Серед конкурентів ТВД «Яготинський маслозавод»: ТОВ «Люстдорф», молочний холдинг «Терра-Фуд, ПрАТ «Комбінат Придністровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», українські представництва зарубіжних компаній «Данон» і «Лакталіс» (країна Франція).

Частки підприємств на ринку молочної продукції України на початок 2024 року відображені на рис. 2.5.

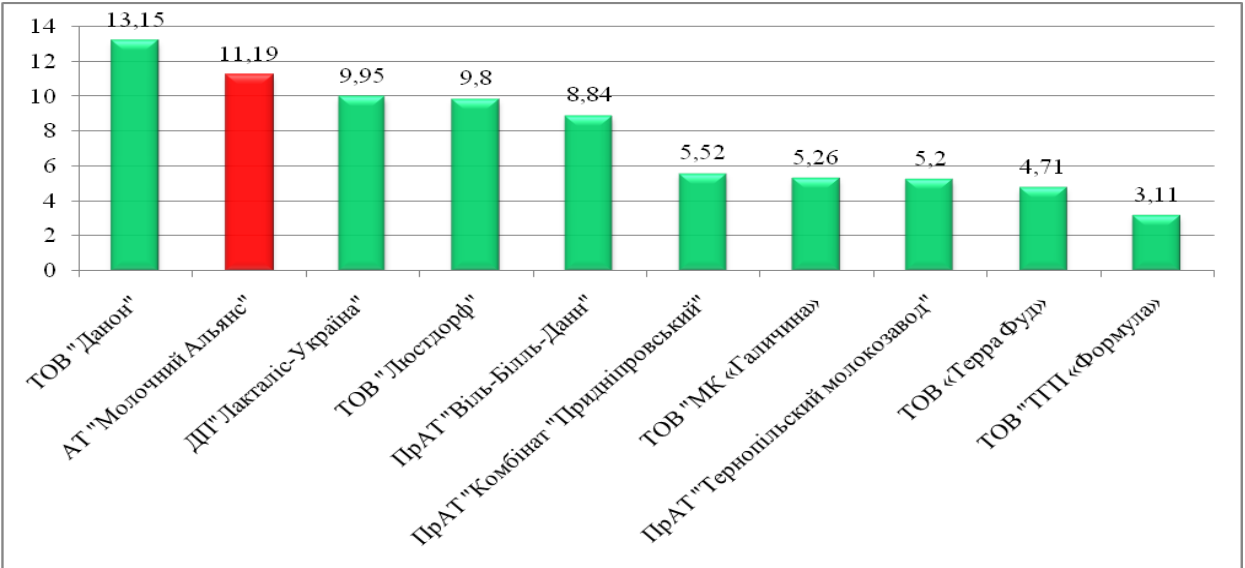


Рис. 2.5. Основні конкуренти ТДВ «Яготинський маслозавод», як підприємства, що входить в склад ПрАТ «Молочний Альянс» (2024 р.)

Джерело: побудовано автором на основі даних мережі інтернет

За цими цифрами стоїть робота понад 850 людей - а отже, впевненість у завтрашньому дні для сотень українських родин і стабільності податкових надходження до бюджету України.

2.2. Аналіз економічних показників і ресурсів маслозаводу

Проведемо аналіз обсягів реалізації продукції в розрізі основних номенклатурних позицій маслозаводу і представимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяги реалізації продукції в розрізі основних номенклатурних позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Вид продукції	2022			2023			2024		
	нат. од. (тонн)	тис.грн.	% до обсягу реал.	нат. од. (тонн)	тис.грн.	% до обсягу реал.	нат. од. (тонн)	тис.грн.	% до обсягу реал.
Молоко питне	44827	962838	55	50796	1256972	33,92	47530	1283604	32,10
Кисломолочна продукція	33631	1257312	41,2	43861	1734688	46,81	45149	1926685	48,19
Сирно-творожна продукція	3088	356273	3,8	5153	713826	19,26	5311	788212	19,71
Разом	81546	2576423	100	99810	3705486	100	97990	3998501	100

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

Отож, «Молоко питне» у 2022 році обсяг реалізації становив 44827 тонн, у грошовому виразі 962838 тис.грн. і займало частку у всьому обсязі реалізованої продукції 55%, у 2023 році реалізація зросла до 50796 тонн, у грошовому виразі до 1256972 тис.грн., але частка різко скоротилася до 33,92%, а у 2024 році реалізація знизилася до 47530 тонн, у грошовому виразі збільшилася до 1283604 тис.грн., а частка продовжила скорочуватися до 32,10%.

«Кисломолочна продукція» у 2022 році обсяг реалізації становив 33631 тонну, у грошовому виразі 1257312 тис.грн. і займала частку у всьому обсязі реалізованої продукції 41,2%, у 2023 році реалізація зросла до 43861 тони, у грошовому виразі до 1734688 тис.грн., а частка збільшилася до 46,81%, а у 2024 році реалізація продовжила зростати до 45149 тонн, у грошовому виразі до 1926685 тис.грн., а частка зросла до 48,19%.

Обсяг реалізації позиції «Сирно-творожна продукція» у 2022 році сягав 3088 тонн у грошовому виразі 356273 тис.грн. і займав частку,8%, у 2023 році реалізація зросла до 5153 тонн, у грошовому виразі до 713826 тис.грн., а частка зросла до 19,26%, а у 2024 році реалізація продовжила зростати до 5311 тонн, у грошовому виразі до 788212 тис.грн., а частка залишилася на високому рівні 19,71%.

Найбільше зростання реалізації продемонструвала «Сирно-творожна продукція», яка збільшилася з 3088 тонн у 2022 році до 5311 тонн у 2024 році (+72%) та з 356273 тис.грн. до 788212 тис.грн. (+121%), при цьому її частка у структурі реалізації зросла з 3,8% до 19,71%.

«Кисломолочна продукція» також показала стабільне зростання з 33631 тонни до 45149 тонн за період (+34%) та з 1257312 тис.грн. до 1926685 тис.грн. (+53%), збільшивши свою частку з 41,2% до 48,19%.

Водночас, «Молоко питне» має суттєву динаміку, а саме - зростання у грошовому виразі з 962838 тис. грн. до 1283604 тис. грн. з 2022 року по 2024 рік (+33%) при коливанні натуральних обсягів та значному скороченні частки з 55% до 32,10%.

На рис. 2.6 представимо динаміку структури обсягів реалізації продукції в розрізі основної номенклатури ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

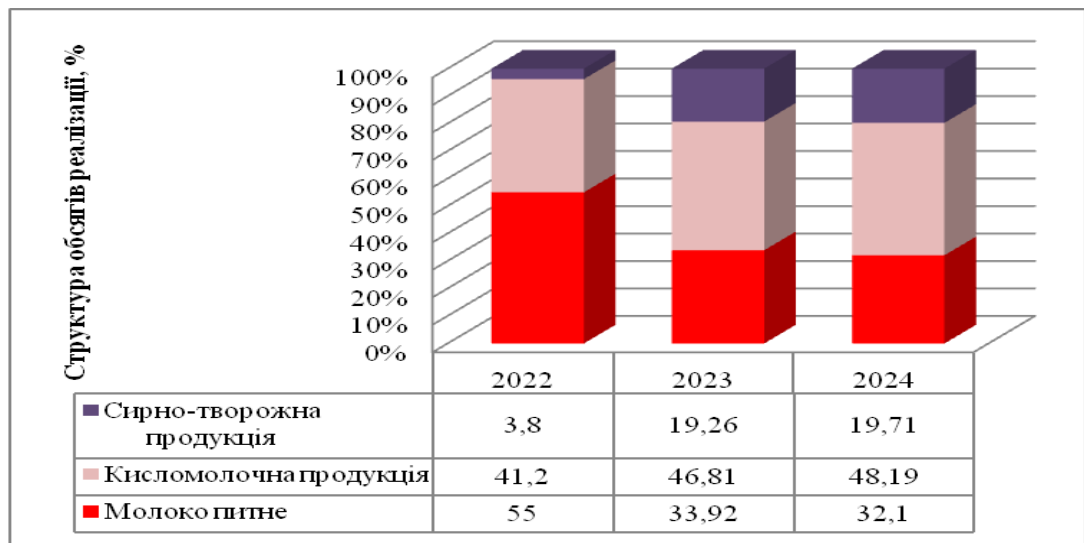


Рис. 2.6. Динаміка структури обсягів реалізації продукції в розрізі основної номенклатури ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.5

Найбільші зміни відбулися у сегменті «Молока питного», частка якого у структурі реалізації скоротилася з домінуючих 55% у 2022 році до 33,92% у 2023 році та до 32,1% у 2024 році, що означає втрату позицій основного продукту підприємства.

«Кисломолочна продукція» показала стабільне зростання своєї частки з 41,2% у 2022 році до 46,81% у 2023 році та 48,19% у 2024 році, фактично зрівнявшись з молоком питним та створивши дуополію у структурі реалізації.

Найбільш вражаючу динаміку продемонструвала «Сирно-творожна продукція», яка збільшила свою частку з мінімальних 3,8% у 2022 році до 19,26% у 2023 році та 19,71% у 2024 році, що означає більш ніж п'ятикратне зростання її ваги у загальній структурі реалізації.

В табл. 2.6 представимо торгівельні мережі продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.6

**Торгівельні мережі продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Метод продажу	Торгівельні мережі
Продажі офлайн	

Джерело: згурповано автором з використанням даних сайту маслозаводу [60]

Серед мереж реалізації молочної продукції товариства можна спостерігати різні супермаркети, роздрібних продавців та глобальні ринки збуту продукції ТМ «Яготинське».

Техніко-економічний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» проведено на основі фінансової та бухгалтерської звітності маслозаводу (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Техніко-економічний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2022-2024 роки**

Показник	Од. вим.	Рік			абс. відх. (+,-)	відн. відх, %	абс. відх. (+,-)	відн. відх, %
		2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід	тис.грн.	3736091	4857266	5635593	1121175	30	778327	16
К-ть працівників	осіб	900	921	928	21	2,3	7	0,8
Валовий прибуток	тис.грн.	645244	877957	763220	232713	36,1	-114737	-13,1
ФОП	тис.грн.	243257	302012	360924	58755	24,2	58912	19,5
Виробіток	тис.грн./ос.	4151,2	5273,9	6072,8	1122,7	27	798,9	15,1
Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	792839	855424	1008135	62585	7,9	152710	17,9

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Віддача осн. засобів	грн/грн	4,71	5,68	5,59	0,97	20,6	-0,09	-1,6
Місткість продукції	грн./грн.	0,21	0,18	0,18	-0,03	-14,3	0	0
Коефіцієнт зносу	-	0,52	0,54	0,49	0,02	3,8	-0,05	-9,3
Середньорічна вартість оборотних засобів	тис.грн	1373486	1661019	1727083	287533	20,9	66064	4
Коефіцієнт оборотності обор. активів	обороти	2,7	2,9	3,2	0,2	7,4	0,3	10,3
Час одного обороту	дні	134,2	124,8	112,5	-9,4	-7,0	-12,3	-9,9
Власний капітал	тис.грн	685040	940195	815758	255155	37,2	-124437	-13,2
Чистий прибуток	тис.грн	155639	255160	95563	99521	63,9	-159597	-62,5
Активи	тис.грн.	2029019	2164580	2327696	135561	6,7	163116	7,5
Собівартість продукції	тис.грн.	3090847	3979309	4872373	888462	28,7	893064	22,4
Операційні витрати	тис.грн.	400270	453029	631162	52759	13,2	178133	39,3
Повні витрати	тис.грн.	3491117	4432338	5503535	941221	26,96	1071197	24,17
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,83	0,82	0,86	-0,01	-0,97	0,04	5,53
Рентабельність опер. діяльності	%	38,9	56,3	15,1	17,4	44,7	-41,2	-73,2
Рентабельність влас. капіталу	%	22,7	27,1	11,7	4,4	19,4	-15,4	-56,8
Рентабельність активів	%	7,67	11,79	4,11	4,12	53,7	-7,68	-65,1

Джерело: складено і розраховано автором на основі річної фінансової звітності маслозаводу

Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становив 3736091 тис. грн., у 2023 році – 4857266 тис. грн., у 2024 році – 5635 593 тис. грн. У 2023 році показник збільшився на 1121175 тис. грн. або на 30% відносно 2022 року, у 2024 році зріс на 778327 тис. грн. або на 16% відносно 2023 року. Чисельність працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становила 900 осіб, у 2023 році – 921 особа, у 2024 році – 928 осіб. Собівартість реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становила 3090847 тис. грн., у 2023 році – 3979309 тис. грн., у 2024 році – 4872373 тис. грн. Операційні витрати

ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становили 400 270 тис. грн., у 2023 році – 453029 тис. грн., у 2024 році – 631162 тис. грн. У 2023 році показник збільшився на 52759 тис. грн. або на 13,2% відносно 2022 року, а у 2024 році показник зріс на 178133 тис. грн. або на 39,3% відносно 2023 року. Валовий прибуток у 2022 році становив 645244 тис. грн., у 2023 році – 877 957 тис. грн., у 2024 році – 763 220 тис. грн. У 2023 році показник збільшився на 232 713 тис. грн. або на 36,1% відносно 2022 року, а у 2024 році зменшився на 114737 тис. грн. або на 13,1% відносно 2023 року. Повні витрати на виробництво реалізацію продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році склали 3491117 тис. грн., у 2023 році – 4432 338 тис. грн., у 2024 році – 5503535 тис. грн., тобто у 2023 році показник збільшився на 941221 тис. грн. або на 26,96% відповідно 2022 року, а у 2024 році зріс на 1071197 тис. грн. або на 24,17% відносно 2023 року. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становили 0,83 коп., у 2023 році – 0,82 коп., у 2024 році – 0,86 коп. У 2023 році показник зменшився на 0,01 коп. або на 0,97% відповідно до 2022 року, а у 2024 році показник збільшився на 0,04 коп. або на 5,53% відповідно до 2023 року. Зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції у 2023 році про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію виробничих процесів. Проте зростання цього показника у 2024 році на 5,53% вказує на зниження економічної ефективності діяльності підприємства, що може бути пов'язано з інфляційними процесами, зростанням цін на сировину та енергоносії в умовах воєнного стану.

Фонд оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становив 243 257 тис. грн., у 2023 році – 302 012 тис. грн., у 2024 році – 360 924 тис. грн. У 2023 році показник збільшився на 58755 тис. грн. або на 24,2% відносно 2022 року, а у 2024 році показник збільшився на 58 912 тис. грн. або на 19,5% відносно 2023 року. Виробіток ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становила 4151,2 тис. грн./особу, у 2023 році – 5273,9 тис. грн./особу, у 2024 році – 6072,8 тис. грн./особу.

Середньорічна вартість ОЗ у 2022 році сягала 792839 тис. грн., у 2023 році – 855424 тис. грн., у 2024 році – 1 008 135 тис. грн. Віддача основних засобів у 2022 році була на рівні 4,71 грн./грн., у 2023 році – 5,68 грн./грн., у 2024 році – 5,59 грн./грн, тобто у 2023 році показник збільшився на 0,97 грн./грн. або на 20,6% відносно 2022 року, у 2024 році показник зменшився на 0,09 грн./грн. або на 1,6% відносно 2023 року. Місткість продукції у 2022 році становила 0,21 грн./грн., у 2023 році – 0,18 грн./грн., тобто у 2023 році показник зменшився на 0,03 грн./грн. або на 14,3% відносно 2022 року, у 2024 році – 0,18 грн./грн, або залишився незмінним відносно 2023 року. Власний капітал маслозаводу у 2022 році становив 685040 тис. грн., у 2023 році – 940195 тис. грн., у 2024 році – 815758 тис. грн., а чистий прибуток ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становив 155639 тис. грн., у 2023 році – 255160 тис. грн., у 2024 році – 95563 тис. грн. Активи ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році сягали 2029019 тис. грн., у 2023 році – 2164 580 тис. грн., у 2024 році – 2 327 696 тис. грн. Коефіцієнт спрацювання основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становив 0,52, у 2023 році – 0,54, у 2024 році – 0,49. У 2023 році показник збільшився на 0,02 або на 3,8% відносно 2022 року, у 2024 році на 0,05 або на 9,3% відносно 2023 року. Середньорічна вартість оборотних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становила 1373486 тис. грн., у 2023 році – 1661019 тис. грн., у 2024 році – 1727083 тис. грн, а коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 році становив 2,7 оборотів, у 2023 році – 2,9 оборотів, у 2024 році – 3,2 оборотів, тоді як, тривалість одного обороту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становила 134,2 дні, у 2023 році – 124,8 дні, у 2024 році – 112,5 дні. Рентабельність операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році дорівнювала 38,9%, у 2023 році – 56,3%, тобто у 2023 році показник збільшився на 17,4 відсоткових пункти або на 44,7% відносно 2022 року, у 2024 році – 15,1%, тобто показник зменшився на 41,2 відсоткових пункти або на 73,2% відносно 2023 року. Рентабельність власного капіталу у 2022 році сягала 22,7%, у 2023 році –

27,1%, у 2024 році – 11,7%, тобто у 2023 році показник зріс на 4,4 відсоткових пункти або на 19,4% відносно 2022 року, а у 2024 році відбувся спад на 15,4 % або на 56,8% відносно 2023 р. Рентабельність активів маслозаводу у 2022 році дорівнювала 7,67%, у 2023 році – 11,79%, у 2024 році – 4,11%. У 2023 році показник збільшився на 4,12 % або на 53,7% відносно 2022 року, а у 2024 році показник зменшився на 7,68 відсоткових пункти або на 65,1% відносно 2023 року.

На рис. 2.7 наведено динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

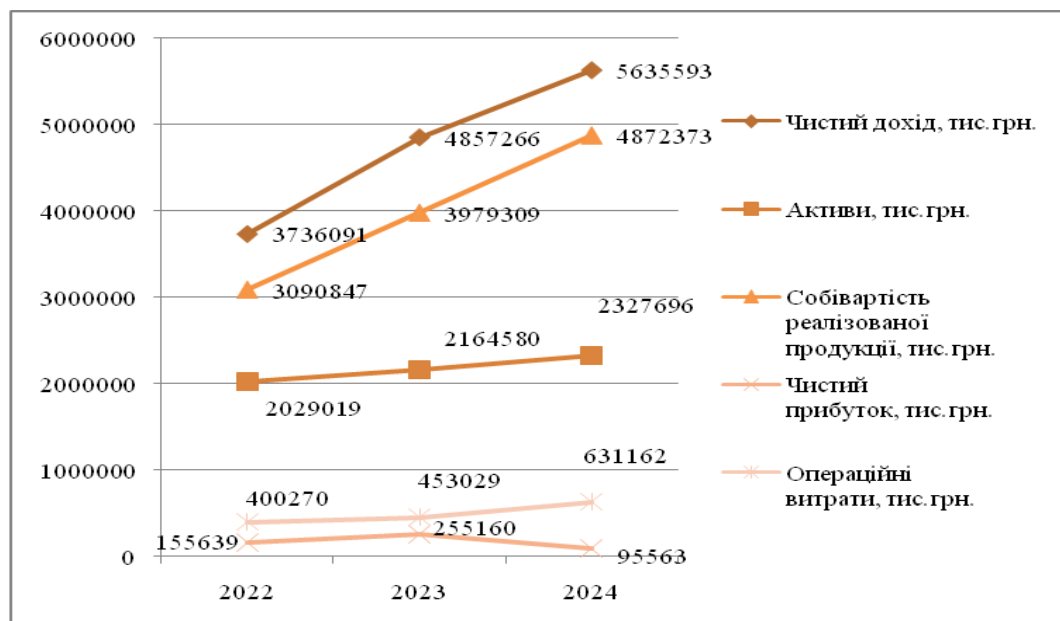


Рис. 2.7. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.7

Аналіз ресурсного стану підприємства - це комплексне дослідження наявності, структури та ефективності використання всіх видів ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових), що дозволяє оцінити потенціал товариства та виявити резерви підвищення його економічної ефективності

Персонал є найважливішим ресурсом ТДВ «Яготинський маслозавод», адже саме від кваліфікації, досвіду і професійних навичок працівників залежить ефективність виробничих процесів й якість готової продукції.

Проаналізуємо склад і структуру персоналу в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу за виконанням діяльності на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. зміна (+,-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Загальна чисельність персоналу, осіб	900	921	928	21	7
Промислово-виробничий персонал, осіб	710	737	742	27	5
- у % до загальної чисельності	78,8	80	79,9	1,2	-0,1
Непромисловий персонал, осіб	190	184	186	-6	2
- у % до загальної чисельності	21,2	20	20,1	-1,2	0,1

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності маслозаводу

Середньооблікова чисельність працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» складає 900 осіб у 2022 році, 921 особа у 2023 році та 928 осіб у 2024 році. Динаміку структури персоналу наведемо на рис. 2.8.

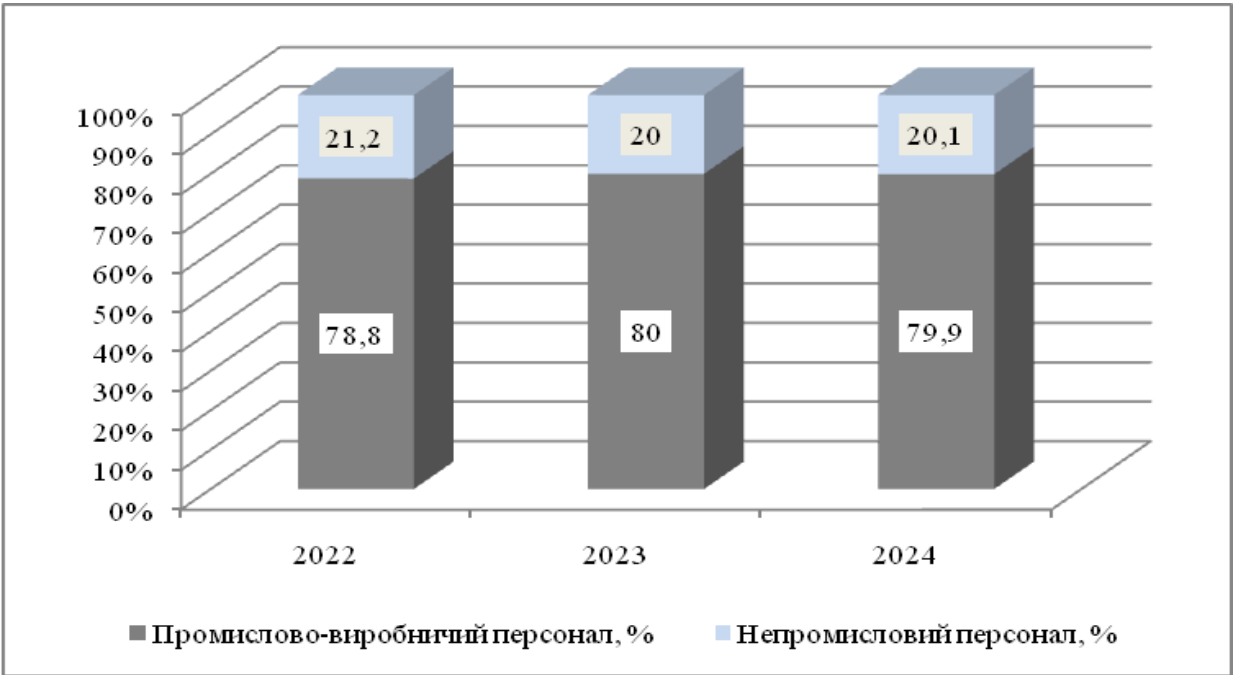


Рис. 2.8. Динаміка структури персоналу маслозаводу (2022-2024 рр)

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.8

В структурі персоналу промислово-виробничий персонал домінує над непромисловим, і становить у 2022 році 78,8%, у 2023 році 80% та 79,9% у 2024 році, тоді як частка непромислового персоналу становила у 2022 році 21,2%, у 2023 році 20% та 20,1% у 2024 році.

Проаналізуємо кількість і структуру персоналу за освітою і статтю ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Якісний склад працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022	2023	2024	абс. відх. 2023/2022	абс. відх. 2024/2023
Загальна чисельність персоналу, осіб	900	921	928	21	7
<i>Розподіл за статтю:</i>				0	0
- Чоловіки, особи	378	384	387	6	3
- Жінки, особи	522	537	541	15	4
- Частка чоловіків, %	42	41,69	41,70	-0,31	0,01
- Частка жінок, %	58	58,31	58,3	0,31	-0,01
Жінки на керівних посадах, осіб	52	54	56	2	2
- у % до загальної чисельності	5,8	5,9	6	0,09	0,17
Чоловіки на керівних посадах, осіб	37	38	39	1	1
- у % до загальної чисельності	4,1	4,1	4,2	0,01	0,08
<i>Розподіл за освітою:</i>				0	0
- Вища освіта, осіб	414	406	406	-8	0
- у % до загальної чисельності з вищою освітою	46	44,08	43,75	-1,92	-0,33
- Середня спеціальна, осіб	301	315	317	14	2
- у % до загальної чисельності з середньою спеціальною освітою	33,4	34,2	34,2	0,76	-0,04
- Професійно-технічна, особи	185	200	205	15	5
- у % до загальної чисельності з професійно-технічною освітою	20,6	21,7	22,1	1,16	0,37

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності маслозаводу

Аналіз якісного складу персоналу за статтю. Загальна чисельність персоналу у 2022 році становила 900 осіб, у 2023 р. – 921 особа, у 2024 р. – 928 осіб. Чисельність чоловіків у 2022 р. становила 378 осіб, у 2023 році – 384 особи, у 2024 році – 387 осіб. У 2023 році показник зріс на 6 осіб відповідно до 2022 р., а у 2024 році відбулося зростання на 3 особи відповідно до 2023 року. Частка чоловіків у загальній структурі персоналу у 2022 році становила 42%, у 2023 році – 41,69%, у 2024 році – 41,70%, тобто у 2023 році частка зменшилася на 0,31%, а в 2024 році зросла на 0,01 %. Чисельність жінок у 2022 році становила 522 особи, у 2023 році – 537 осіб, у 2024 р. – 541 особа, тобто зростала щороку, а їх частка у загальній структурі персоналу у 2022 році сягала 58%, у 2023 р. – 58,31%, у 2024 р. – 58,3%. У 2023 р. частка зросла на 0,31 %, а в 2024 році зменшилася на 0,01 %.

Чисельність жінок на керівних посадах у 2022 році дорівнювала 52 особи, у 2023 році – 54 особи, що більше на 2 особи відносно 2022 року, а у 2024 році – 56 осіб, що також більше на 2 особи.

Частка жінок на керівних посадах від загальної чисельності персоналу у 2022 р. становила 5,8%, у 2023 р. – 5,9%, у 2024 р. – 6%, що свідчить про її ріст щороку.

Чисельність чоловіків на керівних посадах у 2022 р. дорівнювала 37 осіб, у 2023 р. – 38 осіб, у 2024 р. – 39 осіб. Частка чоловіків на керівних посадах від загальної чисельності персоналу у 2022 р. була 4,1%, у 2023 р. – 4,1%, у 2024 р. – 4,2%. Частка жінок на керівних посадах була більшою протягом аналітичних років, ніж чоловіків.

Аналіз персоналу за освітою. Чисельність працівників з вищою освітою у 2022 році становила 414 осіб, у 2023 і 2024 році – 406 осіб, тобто у 2023 році показник зменшився на 8 осіб відповідно до 2022 року, а у 2024 році залишився незмінним порівняно з 2023 роком. Частка працівників з вищою освітою в загальній структурі персоналу у 2022 році становила 46%, у 2023 році – 44,08%, у 2024 році – 43,75%. Чисельність персоналу з вищою освітою переважає в структурі персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Чисельність працівників із середньою спеціальною освітою у 2022 році становила 301 особу, у 2023 році – 315 осіб, у 2024 році – 317 осіб, а їх частка в загальній структурі персоналу у 2022 році становила 33,4%, у 2023 році – 34,2%, у 2024 році – 34,2%, тобто зменшувалася.

Чисельність працівників з професійно-технічною освітою у 2022 р. сягала 185 осіб, у 2023 р. – 200 осіб, у 2024 р. – 205 осіб. Частка працівників з професійно-технічною освітою в загальній структурі персоналу у 2022 р. склала 20,6%, у 2023 р. – 21,7%, у 2024 р. – 22,1%. У 2023 р. частка зросла на 1,16%, а в 2024 р. відбулося зростання на 0,37%.

Проаналізуємо кількість персоналу, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на навчання, його типи і підвищення кваліфікації персоналу**ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 роки)**

Показник	Рік			Відн.відх., %	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
Працівники, що підключали роботу із заочним навчанням у ЗВО, осіб	5	6	6	20	0
Підвищення кваліфікації на виробництві, осіб	2	3	3	50	0
Зовнішнє навчання, осіб	38	46	46	21,1	0
Всього охоплено навчанням, особам	45	55	55	22,2	0
Частка працівників, охоплених навчанням, %	5	6	5,9	20	-1,7
Витрати на навчання, тис. грн	145	168	175	15,9	4,2
Витрати на навчання у розрахунку на 1 працівника, тис. грн	0,16	0,18	0,19	13,2	3,4
Кількість проведених тренінгів/семінарів, шт.	12	15	18	25	20
Середня тривалість навчання, год	24	28	32	16,7	14,3
Кількість працівників, що підвищили розряд/категорію, осіб	18	22	26	22,2	18,2
Внутрішнє навчання (наставництво), осіб	35	42	48	20	14,3
Дистанційне навчання, осіб	8	12	10	50	-16,7

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності маслозаводу

За аналізований період ТДВ «Яготинський маслозавод» показує стабільний приріст інвестицій у розвиток персоналу, збільшивши витрати на навчання з 145 тис. грн у 2022 році до 175 тис. грн у 2024 році (на 19,7%). Найбільшим є зростання кількості проведених тренінгів/семінарів за два роки, а саме з 12 до 18 заходів та збільшення середньої тривалості навчання з 24 до 32 годин.

Керівництво маслозаводу активно розвиває внутрішнє навчання, збільшивши кількість працівників, охоплених наставництвом, від 35 до 48 осіб (більше на 13 осіб за 2 роки), що сприяє формуванню культури передачі знань. Особливо позитивною є динаміка кількості працівників, що підвищили розряд/категорію – зростання з 18 до 26 осіб, що підтверджує ефективність навчальної програми. Хоча у 2024 році була стабілізація окремих показників після активного зростання у 2023 році, загальна тенденція вказує про політику керівництва ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо розвитку

кадрового потенціалу. На рис. 2.9 представимо динаміку складових витрат на фонд оплати праці товариства за 2022-2024 роки.

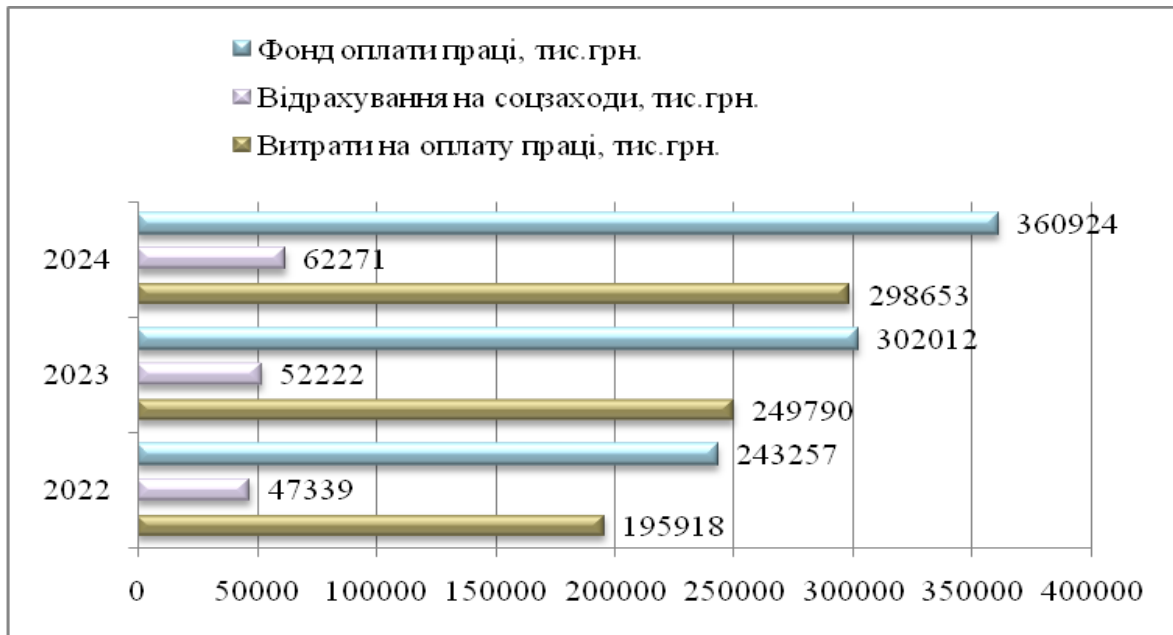


Рис. 2.9. Динаміка складових витрат на фонд оплати праці працівників товариства (2022-2024 роки, тис.грн.)

Джерело: побудовано автором на основі даних звітності товариства

Фонд оплати праці свідчить про зростання протягом аналізованого періоду: у 2022 році він становив 195 918 тис. грн, у 2023 році збільшився до 249790 тис. грн (на 27,5%), а у 2024 році досягнуто 298653 тис. грн (на 19,5%). Загальний фонд зростання оплати праці за три роки склав 52,4%, що вказує на значне підвищення рівня винагороди працівників.

Відрахування на соціальні заходи також показують позитивну динаміку: у 2022 році вони склали 47339 тис. грн, у 2023 році зросли до 52222 тис. грн, а у 2024 році досягли 62271 тис. грн. Зростання соціальних відрахувань за весь період склало 31,5%, що свідчить про зростання соціальних гарантій для працівників.

Загалом загальні витрати на оплату праці демонструють динаміку зростання: з 243257 тис. грн у 2022 році до 302012 тис. грн у 2023 році та до 360 924 тис. грн у 2024 році. Сукупне зростання витрат на оплату праці за три роки становить 48,3%, що підтверджує курс підприємства на підвищення мотивації персоналу через підвищення винагороди.

Проаналізуємо систему мотивації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Система мотивації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2022-2024 роки**

№	Зміст
1	Матеріальна мотивація трудової діяльності працівників здійснюється на підставі <i>«Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками»</i> .
2	Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах.
3	Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання про перспективи свого кар'єрного росту.
4	Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок.
5	Постійно відбувається навчання персоналу через курси підвищення кваліфікації, зовнішнє навчання і дистанційну освіту
6	Підприємство забезпечує комплексне медичне страхування працівників, включаючи щорічні профогляди, стоматологічне обслуговування та можливість лікування в приватних клініках для адміністративного персоналу.
7	Функціонує система корпоративних соціальних пільг: матеріальна допомога при народженні дітей та одруженні, подарунки для дітей працівників на Новий рік.

Джерело: складено автором на основі звітності маслозаводу

В основі мотиваційної системи чітко регламентована преміальна система, яка забезпечує справедливий розподіл винагороди між підрозділами та окремими працівниками відповідно до їх внеску в загальні результати підприємства. Особливо увага приділяється створенню безпечних та комфортних умов праці, що включає лише технічне забезпечення робочих місць, але й додаткову компенсацію для працівників із шкідливими умовами праці. Значним мотиваційним чинником є можливості кар'єрного зростання та постійного професійного розвитку через різноманітні форми навчання, що підтверджується статистичними даними про зростання кількості працівників. Корпоративна соціальна політика, що включає медичне страхування, додаткові соціальні пільги, створює відчуття стабільності та турботи про працівників, що сприяє формуванню лояльності до ТДВ «Яготинський маслозавод» зниженню плідності та кадрів.

В табл. 2.12 представимо абсолютну і відносну оцінку ефективності використання персоналу і витрат на оплату праці та ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.12

**Абсолютна і відносна оцінка ефективності використання персоналу і
витрат на оплату праці та ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2022-2024 роки**

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)		відн. відх., %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4151,2	5273,9	6072,8	1122,7	798,9	27,04	15,15
Трудомісткість продукції, осіб/тис.грн.	0,0002	0,0002	0,0002	0	0	0	0
Зарплатомісткість, тис. грн	0,065	0,062	0,064	-0,003	0,002	-4,50	3,00
Зарплатовіддача, тис.грн.	15,4	16,1	15,6	0,7	-0,5	4,72	-2,91
Середньомісячна заробітна плата 1 прац., тис. грн	18,1	22,6	26,8	4,5	4,2	24,59	18,66
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,01	100,00	-50
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,005	0,005	0,005	0	0	0	0
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	0,87	0,86	0,86	-0,01	0	-1,15	0
Озброєність праці, тис. грн/особу	880,9	928,8	1086,4	47,9	157,6	5,43	16,96
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	145	168	175	23	7	15,86	4,17

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності маслозаводу

Продуктивність праці у 2022 році склала 4151,2 тис. грн/особу, у 2023 році – 5273,9 тис. грн/особу, у 2024 році – 6072,8 тис. грн/особу. Загальне зростання продуктивності праці за три роки склало 46,28%, що свідчить про значне підвищення ефективності роботи персоналу.

Трудомісткість продукції протягом всього аналізованого періоду залишалася стабільною на рівні 0,0002 особи/тис. грн у 2022, 2023 та 2024

роках. Зарплатомісткість у 2022 році склала 0,065 тис. грн, у 2023 році – 0,062 тис. грн, у 2024 році – 0,064 тис. грн. Зарплатовіддача у 2022 році склала 15,4 тис. грн, у 2023 році – 16,1 тис. грн, у 2024 році – 15,6 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата у 2022 році склала 18,1 тис. грн, у 2023 році – 22,6 тис. грн, у 2024 році – 26,8 тис. грн. Загальне зростання заробітної плати за три роки склало 48,07%, що свідчить про значне підвищення рівня оплати праці. Коефіцієнт обороту по прийому у 2022 році становив 0,01%, у 2023 році – 0,02%, у 2024 році – 0,01%. Низькі значення показника свідчать про мінімальний прийом нових працівників. Коефіцієнт обороту по звільненню залишився стабільним на рівні 0,01% у 2022, 2023 та 2024 роках. Стабільність показника свідчить про низький рівень звільнення та стабільність кадрового складу. Коефіцієнт плинності кадрів протягом усього аналізованого періоду залишався стабільним на рівнях 0,005% у 2022, 2023 та 2024 роках. Надзвичайно низький рівень плинності кадрів вказує на високу задоволеність працівників умовами праці та ефективність системи мотивації.

Коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році становив 0,87%, у 2023 році – 0,86%, у 2024 році – 0,86%. Високі показники значення підтверджують стабільність кадрового складу ТДВ «Яготинський маслозавод». Озброєність праці у 2022 році становила 880,9 тис. грн/особу, у 2023 році – 928,8 тис. грн/особу, у 2024 році – 1086,4 тис. грн/особу. У 2023 році показник зріс на 47,9 тис. грн/особу (5,43%) відповідно 2022 року, а в 2024 році відбулося значне зростання на 157,6 тис. грн/особу (16,96%) відповідно з 2023 роком. Зростання озброєності праці вказує на інвестиції в модернізацію обладнання та технологій. Витрати на навчання персоналу у 2022 році становили 145 тис. грн, у 2023 році – 168 тис. грн, у 2024 році – 175 тис. грн.

Оборотні кошти - забезпечують безперервність операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», формуючи запаси сировини, матеріалів, готової продукції і дебіторську заборгованість. Ефективне управління оборотними коштами дозволяє оптимізувати фінансові потоки, скоротити операційний цикл й підвищити рентабельність діяльності молокопереробного

підприємства. Складові елементи оборотних коштів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки представимо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Склад оборотних активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	абс. відх. (+,-)	
				2023/2022	2024/2023
1.Запаси	165465	192592	253031	27127	60439
1.1.Виробничі запаси	117522	106103	137418	-11419	31315
1.2.Незавершене виробництво	6581	9745	13241	3164	3496
1.3.Готова продукція	37927	70083	93333	32156	23250
1.4.Товари	3435	6661	9039	3226	2378
2.Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	592908	623833	672218	30925	48385
3.Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
- за виданими авансами	11642	25628	15109	13986	-10519
- з бюджетом	12613	14	59	-12599	45
- у тому числі з податку на прибуток	0	0	58	0	58
- з нарахованих доходів	56	68	41	12	-27
- із внутрішніх розрахунків	806529	831558	766793	25029	-64765
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	2977	206	326	-2771	120
5.Гроші та їх еквіваленти	7818	41043	28237	33225	-12806
5.1.Готівка	4	2	1	-2	-1
5.2. Рахунки в банках	7814	41041	28236	33227	-12805
6.Витрати майбутніх періодів	452	0	0	-452	0
7.Інші оборотні активи	4470	2165	1245	-2305	-920
Оборотні активи, усього	1604930	1717107	1737059	112177	19952

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

Запаси підприємства у 2022 році склали 165465 тис. грн, у 2023 році сягали 192592 тис. грн, тобто показник збільшився на 27127 тис. грн порівняно з попереднім роком. У 2024 році запаси дорівнювали 253031 тис. грн, що вказує на зростання на 60439 тис. грн відносно 2023 року.

Виробничі запаси у 2022 році були на рівні 117522 тис. грн, проте у 2023 році скоротилися до 106103 тис. грн, тобто зменшилися на 11419 тис. грн, а у 2024 році виробничі запаси становили 137418 тис. грн, що призвело до зростання на 31315 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Незавершене виробництво у 2022 році дорівнювало 6581 тис. грн, у 2023 році зросло до 9745 тис. грн, тобто збільшилося на 3 164 тис. грн. або на 48,1%. У 2024 році цей показник досяг 13 241 тис. грн, що означає приріст на 3 496 тис. грн або на 35,9% порівняно з попереднім роком.

Вартість готової продукції у 2022 році була на рівні 37927 тис. грн, у 2023 році склала 70083 тис. грн, тобто збільшилася на 32156 тис. грн, а у 2024 році дорівнювала 93333 тис. грн, що вказує на зростання на 23250 тис. грн. порівнюючи з 2023 роком.

Запаси товарів у 2022 році сягали 3435 тис. грн збільшившись на 3226 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році товари становили 9039 тис. грн., що вказує на приріст на 2378 тис. грн. Дебіторська боргованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2022 році дорівнювала 592908 тис. грн, у 2023 році була на рівні 623833 тис. грн., тобто зросла на 30925 тис. грн., а у 2024 році цей показник досяг 672218 тис. грн, що призвело до зростання на 48385 тис. грн відносно 2023 року.

Дебіторська боргованість за виданими авансами у 2022 році становила 11642 тис. грн, у 2023 році зросла до 25628 тис. грн, тобто збільшилася на 13986 тис. грн, однак у 2024 році цей показник скоротився до 15109 тис. грн, що свідчить про зменшення на 10519 тис. грн відносно 2023 року.

Дебіторська заборгованість з бюджетом у 2022 році дорівнювала 12613 тис. грн, проте у 2023 році скоротилася до 14 тис. грн, тобто зменшилася на 12599 тис. грн, а у 2024 році цей показник був на рівні 59 тис. грн, тобто відбулося зростання на 45 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Дебіторська заборгованість з податку на прибуток у 2022 та 2023 роках була відсутня, проте у 2024 році сягала 58 тис. грн, що означає появу нової заборгованості перед бюджетом. Дебіторська заборгованість із нарахованих доходів у 2022 році становила 56 тис. грн, у 2023 році дорівнювала 68 тис. грн, тобто збільшилася на 12 тис. грн, а у 2024 році цей показник скоротився до 41 тис. грн, що показує зменшення на 27 тис. грн відносно 2023 року. Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків у 2022 році була на

рівні 806529 тис. грн, у 2023 році зросла до 831558 тис. грн, а у 2024 році цей показник скоротився до 766793 тис. грн, тобто менше на 64765 тис. грн відносно 2023 року. Інша поточна дебіторська заборгованість у 2022 році склала 2977 тис. грн, у 2023 році скоротилася до 206 тис. грн, тобто зменшилася на 2771 тис. грн. У 2024 році цей показник сягав 326 тис. грн.

Гроші та їх еквіваленти у 2022 році склали 7818 тис. грн, у 2023 році значно зросли до 41043 тис. грн, у 2024 році цей показник був на рівні 28237 тис. грн, що вказує на скорочення на 12806 тис. грн порівняно з попереднім роком. Готівка у 2022 році дорівнювала 4 тис. грн, у 2023 році скоротилася до 2 тис. грн, у 2024 році сягала лише 1 тис. грн. Рахунки в банках у 2022 році становили 7814 тис. грн, у 2023 році значно зросли до 41041 тис. грн, тобто збільшилися на 33227 тис. грн відносно 2022 року, а у 2024 році цей показник дорівнював 28236 тис. грн, менше на 12805 тис. грн. порівняно з попереднім роком. Витрати майбутніх періодів у 2022 році були на рівні 452 тис. грн, проте у 2023 та 2024 роках цей показник дорівнював нулю.

Інші оборотні активи у 2022 році сягали 4470 тис. грн, у 2023 році зменшилися на 2305 тис. грн, а у 2024 році - на 920 тис. грн відносно 2023 року.

Динаміку оборотних коштів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр. наведемо на рис. 2.10.

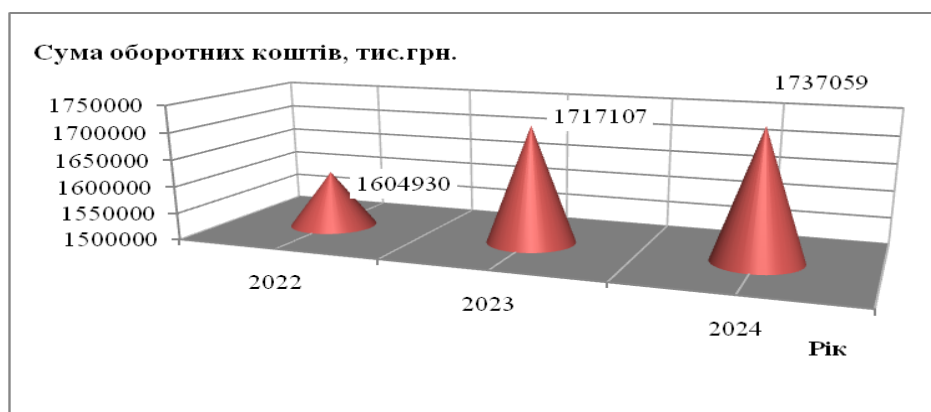


Рис. 2.10. Динаміка оборотних активів ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 рр.)

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності маслозаводу

Загалом усі оборотні активи у 2022 році дорівнювали 1604930 тис. грн, у 2023 році збільшилися на 112177 тис. грн. або на 7,0%. У 2024 році сукупні оборотні активи сягали 1737059 тис. грн, що вказує на приріст у 19952 тис. грн. або на 1,2% відносно попереднього 2023 року.

Проведемо аналіз ефективності формування і використання оборотних коштів маслозаводу (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз ефективності формування і використання оборотних коштів

ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 роки)

Показник	Рік			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне (+;-)		Відносне (%)	
				23/22	24/23	23/22	24/23
1. Частка оборотних коштів в активах маслозаводу, %	79,1	79,33	74,63	0,2	-4,7	0,3	-5,9
2. Власні оборотні кошти, тис. грн.	260951	492722	225121	231771	-267601	88,8	-54,3
3. Коефіцієнт оборотності, оборотів	2,3	2,8	3,2	0,5	0,4	21,5	14,7
4. Коефіцієнт завантаження, тис. грн.	0,4	0,4	0,3	-0,1	0	-17,7	-12,8
5. Тривалість одного обороту, днів	156,8	129	112,5	-27,8	-16,5	-17,7	-12,8
6. Прибутковість оборотних активів, %	9,7	14,9	5,5	5,2	-9,4	53,2	-63,0

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

Частка оборотних коштів в активах в середньому за аналізований період склала 77,7%. Сума власних оборотних коштів у 2023 році склала 492722 тис. грн, що на 231771 тис. грн більше ніж у 2022 році, проте у 2024 році було отримано на 267601 тис. грн менше порівняно з попереднім роком. Така волатильність вказує на нестабільність фінансового стану підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2022 році склав 2,3 оборотів, у 2023 році дорівнював 2,8 оборотів, тобто показник збільшився на 0,5 оборотів або на 21,5%, у 2024 році коефіцієнт склав 3,2 оборотів, що означає подальше зростання на 0,4 обороту або на 14,7% порівняно з роком 2023 роком - це позитивна тенденція, яка засвідчує про підвищення ефективності

використання оборотних коштів. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів протягом 2022-2023 рр. був на рівні 0,4 тис. грн, а у 2024 році - зменшився до 0,3 тис. грн. Зниження цього показника означає, що для отримання доходу потрібно менше оборотних коштів. Термін одного обороту оборотних коштів у 2022 році склав 156,8 днів, у 2023 році зменшився на 27,8 днів або на 17,7%, у 2024 року скоротився на 16,5 днів або на 12,8% порівняно з 2023 роком. Скорочення періоду обороту є позитивним фактором, що вказує на прискорення оборотності капіталу. Прибутковість оборотних активів у 2022 році була 9,7%, у 2023 році зросла до 14,9%, тобто показник збільшився на 5,2 % або на 53,2%. Проте у 2024 році прибутковість різко зменшилася до 5,5%, тобто на 9,4 % або на 63% відносно 2023 року.

Отже, проведений аналіз показує коливаючі економічні тенденції - з одного боку, підвищення швидкості обороту оборотних коштів, з іншого – зниження їх прибутковості і нестабільне формування власних оборотних коштів у 2024 р.

Нематеріальні активи - це інтелектуальні ресурси маслозаводу, до них належать: програмне забезпечення для автоматизації технологічних процесів, рекламні матеріали для просування торгової марки, технічна документація виробничих процесів та інші об'єкти інтелектуальної власності. В табл. 2.15 представимо склад, вартість і рух інтелектуальних ресурсів маслозаводу.

Таблиця 2.15

**Аналіз складу, вартості і руху інтелектуальних ресурсів
ТДВ «Яготинський маслозавод» (за період 2022-2024 рр.)**

Найменування показника	Програмне забезпечення	Реклама	Технічна документація	Незавершені капітальні інвестиції	Всього
1	2	3	4	5	6
Первинна або умовна вартість					
Надходження	0	0	0	54	55
Переміщення	51	0	3	54	0
Вибуття	6	0	0	0	-6
Станом на 31 грудня 2022 року	5330	6055	196	0	11581
Надходження	89	0	77	166	332
Переміщення	0	0	0	166	166

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Вибуття	176	1929	116	0	2221
Станом на 31 грудня 2023 року	5243	4126	157	0	9526
Надходження	194	0	0	194	388
Переміщення	0	0	0	0	0
Вибуття	71	0	0	194	265
Станом на 31 грудня 2024 року	5366	4126	157	0	9649
Накопичена амортизація					
Амортизаційні нарахування за рік	304	1114	10	0	1428
Вибуття	6	0	0	0	6
Станом на 31 грудня 2022 року	3900	5992	161	0	10053
Амортизаційні нарахування за рік	327	62	10	0	399
Вибуття	176	1929	116	0	2221
Станом на 31 грудня 2023 року	4051	4125	55	0	8231
Амортизаційні нарахування за рік	341	1	10	0	352
Вибуття	71	0	0	0	71
Станом на 31 грудня 2024 року	4321	4126	65	0	8512
Чиста балансова вартість					
Станом на 31 грудня 2022 року	1430	63	35	0	1528
Станом на 31 грудня 2023 року	1192	1	102	0	1295
Станом на 31 грудня 2024 року	1045	0	92	0	1137

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

Програмне забезпечення за первинною вартістю станом на 31.12.2022 року дорівнювало 5330 тис. грн., станом на 31.12.2023 року скоротилося до 5243 тис. грн., тобто зменшилося на 87 тис. грн. через вибуття активів на суму 176 тис. грн. при надходженні 89 тис. грн.

Станом на 31.12.2024 року первинна вартість програмного забезпечення становила 5366 тис. грн., завдяки надходженню нових активів на суму 194 тис. грн. та вибуттю 71 тис. грн. Реклама за первинною вартістю станом на 31.12.2022 року склала 6055 тис. грн., станом на 31.12.2023 року різко скоротилася до 4126 тис. грн., тобто зменшилася на 1929 тис. первинна вартість реклами залишилася незмінною на рівні 4126 тис. грн., тобто не

відбулося ні надходжень, ні вибуття активів такого типу. Технічна документація за первинною вартістю стану на 31.12.2022 року була на рівні 196 тис. грн., станом на 31.12.2023 року скоротилася до 157 тис. грн., тобто зменшилася на 39 тис. грн. або на 19,9% внаслідок появи на 116 тис. грн. при надходженні 77 тис. грн.

Станом на 31.12.2024 року первинна вартість технічної документації залишилася стабільною на рівні 157 тис. грн. Загальна первинна вартість нематеріальних активів станом на 31.12.2022 року дорівнювала 11581 тис. грн., станом на 31.12.2023 року зменшилася до 9526 тис. грн., тобто скоротилася на 2055 тис. грн. Станом на 31.12.2024 року загальна первинна вартість склала 9649 тис. грн., що вказує на незначне зростання на 123 тис. грн. або на 1,3% відповідно з попереднім роком. Накопичена амортизація програмного забезпечення стану на 31.12.2022 року становила 3 900 тис. грн., станом на 31.12.2023 року збільшилася до 4051 тис. грн., тобто зросла на 151 тис. грн. через нарахування амортизації на суму 327 тис. грн. при списанні 176 тис. грн. Станом на 31.12.2024 року накопичена амортизація дорівнювала 4 321 тис. грн., що означає приріст на 270 тис. грн. завдяки нарахуванню 341 тис. грн. при списанні 71 тис. грн. Накопичена амортизація реклами станом на 31.12.2022 року сягала 5992 тис. грн., станом на 31.12.2023 року скоротилася до 4125 тис. грн., станом на 31.12.2024 року накопичена амортизація реклами була на рівні 4126 тис. грн., збільшившись лише на 1 тис. грн.

Накопичена амортизація технічної документації станом на 31.12.2022 року становила 161 тис. грн., станом на 31.12.2023 року скоротилася до 55 тис. грн., станом на 31.12.2024 року накопичена амортизація дорівнювала 65 тис. грн.

Загальна накопичена амортизація нематеріальних активів станом на 31.12.2022 року становила 10053 тис. грн, тоді як у 2023 році зменшилася на 1822 тис. грн, а станом на 31.12.2024 року загальна накопичена амортизація

склала 8512 тис. грн, що свідчить про зростання на 281 тис. грн або на 3,4% відповідно з попереднім роком.

Чиста балансова вартість програмного забезпечення станом на 31.12.2022 року досягла 1430 тис. грн., станом на 31.12.2023 року скоротилася до 1192 тис. грн., тобто зменшилася на 238 тис. грн., а станом на 31.12.2024 року чиста вартість дорівнювала 1045 тис. грн., що означає подальше зниження на 147 тис. грн. порівняно з попереднім роком.

Чиста балансова вартість реклами станом на 31.12.2022 року склала 63 тис. грн., станом на 31.12.2023 року різко скоротилася до 1 тис. грн., тобто зменшилася на 62 тис. грн. або на 98,4%. Станом на 31.12.2024 року чиста вартість реклами дорівнювала нулю, що призвела до повної амортизації рекламних активів підприємства.

Чиста балансова вартість технічної документації станом на 31.12.2022 року була на рівні 35 тис. грн., станом на 31.12.2023 року зросла до 102 тис. грн., що збільшилася на 67 тис. грн. або на 191,4% завдяки надходженню нових активів. Станом на 31.12.2024 року чиста вартість технічної документації скоротилася до 92 тис. грн., що означає зменшення на 10 тис. грн. або на 9,8% відповідно з попереднім роком.

Загальна чиста балансова вартість нематеріальних активів станом на 31.12.2022 року дорівнювала 1528 тис. грн., станом на 31.12.2023 року зменшилася до 1295 тис. грн., тобто скоротилася на 233 тис. грн. або на 15,2%.

Станом на 31.12.2024 року загальна чиста вартість склала 1137 тис. грн., вказуючи на поступове зниження вартості нематеріальних активів через амортизацію та відсутність оновлення інтелектуальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Основні засоби - формують матеріально-технічну базу виробництва і визначають технологічні можливості ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо переробки молочної сировини. В табл. 2.16 представимо склад і структуру

власних і орендованих основних засобів (техніко-технологічна база) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.16

Склад та структура власних і орендованих основних засобів (техніко-технологічна база) ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Структура, %		
				2022	2023	2024
1.Виробничого призначення:	422560	446178	589174	100	100	100
- будівлі і споруди	93413	97730	139264	22,1	21,9	23,6
- машини й обладнання	239703	230353	295481	56,7	51,6	50,2
- транспортні засоби	32601	30714	20388	7,7	6,9	3,5
- земельні ділянки	1194	960	1117	0,3	0,2	0,2
- інші	55649	86421	132924	13,2	19,4	22,6

Джерело: складено автором на основі даних річної фінансової звітності

Вартість будівель і споруд у 2022 році була на рівні 93413 тис. грн, у 2023 році зросла на 4317 тис. грн, у 2024 році сягала 139264 тис. грн, що свідчить про зростання на 41534 тис. грн, вказуючи на розширення виробничих потужностей підприємства.

Машини й обладнання у 2022 році дорівнювали 239703 тис. грн., у 2023 році скоротилися до 230353 тис. грн., тобто зменшилися на 9350 тис. грн., у 2024 році склали 295481 тис. грн. Вартість транспортних засобів у 2022 році становила 32601 тис. грн., у 2023 році скоротилася до 30714 тис. грн., у 2024 році дорівнювала 20388 тис. грн. Земельні ділянки у 2022 році дорівнювали 1194 тис. грн., у 2023 році скоротилися до 960 тис. грн., тобто зменшилися на 234 тис. грн. або на 19,6%. У 2024 році вартість земельних ділянок становила 1117 тис. грн., що означає зростання на 157 тис. грн. або на 16,4% відносно попереднього року. Інші основні засоби у 2022 році були на рівні 55649 тис. грн., у 2023 році зросли до 86421 тис. грн., тобто збільшилися на 30772 тис. грн., а у 2024 році сягали рівня 132924 тис. грн., що вказує на зростання на 46503 тис. грн. порівняно з попереднім роком, і свідчить про диверсифікацію матеріально-технічної бази підприємства.

На рис. 2.11 відобразимо динаміку структури складових власних і орендованих основних засобів маслозаводу (2022-2024 рр., %).

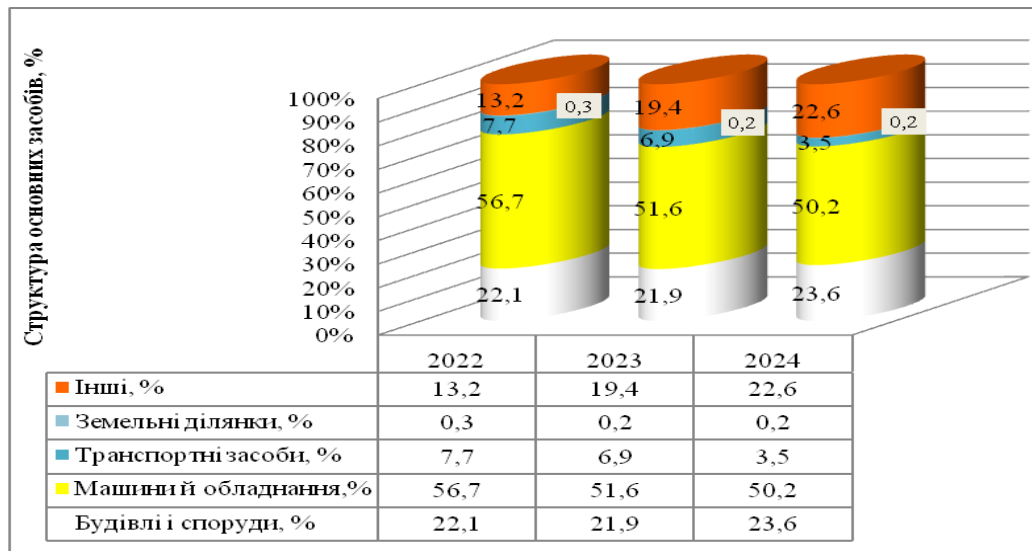


Рис. 2.11. Динаміка структури основних засобів маслозаводу в 2022-2024 рр.,%

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.16

У структурі основних засобів частка будівель і споруд у 2022 році становила 22,1%, у 2023 році дещо скоротилося до 21,9%, у 2024 році зросла до 23,6%, що свідчить про перспективність розвитку інфраструктури підприємства.

Частка машин і обладнання у структурі основних засобів у 2022 році сягала 56,7%, у 2023 році скоротилася до 51,6%, у 2024 році була на рівні 50,2%, що означає зниження на 1,4 відсотка порівняно з попереднім роком. Частка транспортних засобів у структурі основних засобів у 2022 році була на рівні 7,7%, у 2023 році скоротилася до 6,9%, тобто зменшилася на 0,8 %, а у 2024 році частка сягала лише 3,5%, що показує переорієнтацію інвестицій на інші види основних засобів. Частка земельних ділянок у структурі основних засобів у 2022 році сягала 0,3%, у 2023 і 2024 році скоротилася до 0,2%. Частка інших основних засобів у структурі основних засобів у 2022 році становила 13,2%, у 2023 році суттєво зросла до 19,4%, тобто збільшилася на 6,2%, у 2024 році частка сягала 22,6%.

Загальна вартість засобів основного виробничого призначення у 2022 році становила 422560 тис. грн., у 2023 році зросла до 446178 тис. грн., тобто збільшилася на 23618 тис. грн. або на 5,6%. У 2024 році вартість основних

засобів дорівнювала 589174 тис. грн., що вказує на значне зростання, а саме 143996 тис. грн. або на 32,3% порівняно з попереднім роком та свідчить про активну інвестиційну позицію керівництва товариства щодо вкладу коштів в основні засоби ТДВ «Яготинський маслозавод». Показники стану, руху і ефективності формування і використання основних засобів маслозаводу наведемо в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Абсолютна і відносна динаміка показників оцінки стану, руху і ефективності використання майна маслозаводу за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення			
	2022	2023	2024	Відносне (%)		Абсолютне (+.-)	
				23/22	24/23	23/22	24/23
1. Віддача ОЗ, тис.грн	4,71	5,68	5,59	20,6	-1,6	0,97	-0,09
2. Місткість ОЗ, тис.грн	0,21	0,18	0,18	-14,3	1,58	-0,03	0
3. Озброєність праці, тис.грн./особу	880,9	928,8	1086,4	5,43	16,96	47,9	157,6
4. Рентабельність основних засобів, %	19,63	29,83	9,48	51,95	-68,22	10,2	-20,35
5. Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,89	0,91	0,87	2,25	-4,4	0,02	-0,04
6. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні маслозаводу	0,19	0,19	0,24	-0,25	27,26	0	0,05
7. Амортизаційна віддача, тис.грн.	8,87	10,05	10,27	13,35	2,22	1,18	0,22
8. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,54	0,49	3,6	-8,68	0,02	-0,05
9. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,48	0,46	0,51	-3,88	10,1	-0,02	0,05
10. Рівень механізації та автоматизації виробництва	0,95	0,96	0,96	1,05	0	0,01	0
11. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0005	0,07	0,19	13823,85	176,90	0,07	0,12
12. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,05	0,17	0,41	228,15	139,98	0,12	0,24
13. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,05	0,1	0,2	91,77	100	0,05	0,1

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних фінансової звітності заводу

Віддача основних засобів у 2022 році була на рівні 4,71 грн./грн., у 2023 році – 5,68 грн./грн., у 2024 році – 5,59 грн./грн, тобто у 2023 році показник збільшився на 0,97 грн./грн. або на 20,6% відносно 2022 року, у

2024 році показник зменшився на 0,09 грн./грн. або на 1,6% відносно 2023 року.

Місткість ОЗ продукції у 2022 році становила 0,21 грн./грн., у 2023 році – 0,18 грн./грн., тобто у 2023 році показник зменшився на 0,03 грн./грн. або на 14,3% відносно 2022 року, у 2024 році – 0,18 грн./грн, або залишився незмінним відносно 2023 року. Озброєність праці у 2022 році становила 880,9 тис. грн/особу, у 2023 році – 928,8 тис. грн/особу, у 2024 році – 1086,4 тис. грн/особу.

У 2023 році показник зріс на 47,9 тис. грн/особу (5,43%) відповідно 2022 року, а в 2024 році відбулося значне зростання на 157,6 тис. грн/особу (16,96%) відповідно з 2023 роком. Зростання озброєності праці вказує на інвестиції в модернізацію обладнання та технологій.

Рентабельність основних засобів у 2022 році становила 19,63%, у 2023 році значно зросла до 29,83% - збільшилася на 10,2 % або на 51,95%. У 2024 році показник скоротився до 9,48%, що менше на 20,35 % або на 68,22% відповідно порівняно з 2023 роком. Таке зниження свідчить про зниження прибутковості основних засобів.

Коефіцієнт використання виробничої потужності у 2022 році становив 0,89, у 2023 році зріс до 0,91, тобто збільшився на 0,02 або на 2,25%. У 2024 році показник знизився до 0,87, що менше на 0,04 або на 4,4% порівняно з 2023 роком.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у 2022 і 2023 році становив 0,19, у 2024 році показник зріс до 0,24, що більше на 0,05 або на 27,26% відповідно до 2023 року.

Амортизаційна віддача у 2022 році склала 8,87 тис.грн., у 2023 році зросла до 10,05 тис.грн., тобто збільшилася на 1,18 тис.грн. або на 13,35%. У 2024 році показник продовжив зростати до 10,27 тис.грн., що більше на 0,22 тис.грн. або на 2,22% відносно 2023 року.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2022 році становив 0,52, у 2023 році зріс до 0,54, тобто збільшився на 0,02 або на 3,6%. У 2024 році показник знизився до 0,49, що менше на 0,05 або на 8,68% порівняно з 2023 роком.

Тоді, як коефіцієнт придатності основних засобів, який обернений до коефіцієнту зносу у 2022 році склав 0,48, у 2023 році зменшився до 0,46, тобто зменшився на 0,02 або на 3,88%, а у 2024 році показник підвищився до 0,51. Підвищення коефіцієнта придатності свідчить про зменшення оновлення основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод». Рівень механізації та автоматизації виробництва у 2022 році становив 0,95, у 2023 році незначно зріс до 0,96, тобто збільшився на 0,01 або на 1,05%. У 2024 році показник залишився незмінним на рівні 0,96. Коефіцієнт виведення основних засобів у 2022 році становив 0,0005, у 2023 році різко зріс до 0,07, тобто збільшився на 0,07 або на 13823,85%. У 2024 році показник продовжив зростати до 0,19, що більше на 0,12 або на 176,9% відносно 2023 року. Значне зростання коефіцієнта вибуття свідчить про активне оновлення основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2022 році становив 0,05, у 2023 році зріс до 0,17, у 2024 році показник суттєво підвищився до 0,41. Коефіцієнт приросту у 2022 році був 0,05, у 2023 році зріс до 0,1, у 2024 р. до 0,2, що більше на 0,1 або на 100% порівняно з 2023 роком.

2.3. Аналіз витрат і доходів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз витрат і доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» представляє собою комплексне дослідження фінансової діяльності підприємства, яке включає оцінку структури та динаміки доходів, витрат і прибутку за певний період часу й дозволяє визначити ефективність операційної діяльності підприємства, встановити причини змін у прибутковості та виявити резерви для оптимізації витрат і збільшення доходів.

Проаналізуємо статті собівартості реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки і їх структуру в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Склад та структура собівартості реалізованої продукції**ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки**

Стаття	2022	2023	2024	Структура, %		
				2022	2023	2024
Вартість запасів, тис.грн.	1936112	2546757	3272905	62,64	64	67,17
Витрати на пакувальні матеріали, тис.грн.	400415	494225	563500	12,95	12,42	11,57
Витрати на паливо, газ і електроенергію, тис.грн.	131382	126121	221810	4,25	3,17	4,55
Витрати на персонал, тис.грн.	174745	193480	298653	5,65	4,86	6,13
Витрати на амортизацію, тис.грн.	63146	59787	80115	2,04	1,5	1,64
Ремонті обслуговування основних засобів, тис.грн.	14134	13641	31827	0,46	0,34	0,65
Отримані послуги, тис.грн.	61946	0	0	2	0	0
Інші, тис.грн.	308958	545298	403563	10	13,7	8,28
Всього, тис.грн.	3090847	3979309	4872373	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

Вартість запасів у 2022 р. становила 1936112 тис. грн., у 2023 році збільшилася до 2546757 тис. грн., а у 2024 році досягла 3272905 тис. грн, а їх частка зростала: у 2022 р. дорівнювала 62,64%, у 2023 році сягала 64%, а у 2024 році була на рівні 67,17%. Витрати на пакувальні матеріали зростали в абсолютному вимірі: з 400415 тис. грн. у 2022 році до 494225 тис. грн. у 2023 році та 563500 тис. грн. у 2024 році. Проте їх частка у структурі витрат поступово скорочувалась: у 2022 році становила 12,95%, у 2023 році знизилась до 12,42%, а у 2024 році сягала 11,57%. Витрати на паливо, газ і електроенергію у 2022 році дорівнювали 131382 тис. грн., у 2023 році зменшилися до 126121 тис. грн., але у 2024 році зросли до 221810 тис. грн. Витрати на персонал демонстрували стійке зростання: з 174745 тис. грн. у 2022 році до 193480 тис. грн. у 2023 році та 298653 тис. грн. у 2024 році. Їх частка у структурі витрат спочатку скорочувалась з 5,65% у 2022 році до 4,86% у 2023 році, але у 2024 році збільшилась до 6,13%. Витрати на амортизацію у 2022 році становили 63146 тис. грн., у 2023 році дещо зменшилися до 59787 тис. грн., а у 2024 році зросли до 80115 тис. грн. Частка амортизації у структурі витрат поступово скорочувалась: з 2,04% у 2022 р. до 1,5% у 2023 році та 1,64% у 2024 р. Витрати на ремонт і обслуговування

основних засобів у 2022 р. дорівнювали 14134 тис. грн., у 2023 році незначно знизились до 13641 тис. грн., але у 2024 р. суттєво зросли до 31827 тис. грн. Їх частка у структурі витрат була мінімальною: у 2022 р. сягала 0,46%, у 2023 р. скоротилась до 0,34%, а у 2024 р. підвищилась до 0,65%. Отримані послуги у 2022 році становили 61946 тис. грн. (2% від загальної структури), але у 2023 та 2024 роках ці витрати були відсутні. Інші витрати мали нестабільну динаміку: у 2022 році дорівнювали 308958 тис. грн., у 2023 р. зросли до 545298 тис. грн., а у 2024 р. скоротились до 403563 тис. грн. Їх частка у структурі витрат у 2022 р. була на рівні 10%, у 2023 р. збільшилась до 13,7%, а у 2024 р. знизилась до 8,28%. Загальні витрати підприємства стабільно зростали: з 3090847 тис. грн. у 2022 р. до 3979309 тис. грн. у 2023 р. та 4872373 тис. грн. у 2024 році.

Проведемо аналіз поточних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки і їх структуру в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Склад і структура поточних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»
(2022-2024 роки)**

Показник	Значення за період, у тис.грн			абс.відх (+,-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1.Собівартість реалізованої продукції	3090847	3979309	4872373	888462	893064
% у загальній сукупності витрат	85,1	86	86,1	0,9	0,1
2.Витрати, які не входять до складу виробничої собівартості:					
2.1. адміністративні витрати	37602	44464	55406	6862	10942
% у загальній сукупності витрат	1,04	0,96	0,98	-0,07	0,02
2.2. витрати на збут	296742	367149	443442	70407	76293
% у загальній сукупності витрат	8,17	7,94	7,84	-0,24	-0,1
2.3. інші операційні витрати	65926	41416	132314	-24510	90898
% у загальній сукупності витрат	1,82	0,9	2,34	-0,92	1,44
3. Фінансові витрати	116777	138408	130658	21631	-7750
% у загальній сукупності витрат	3,22	2,99	2,31	-0,22	-0,68
4. Витрати з податку на прибуток	22202	53695	21825	31493	-31870
% у загальній сукупності витрат	0,61	1,16	0,39	0,55	-0,78
Всього поточних витрат	3630096	4624441	5656018	994345	1031577
Структура витрат, %	100	100	100	888462	893064

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 3090847 тис. грн., у 2023 році збільшилася на 888462 тис. грн. і досягла 3979309 тис. грн., а у 2024 році зросла ще на 893064 тис. грн. і становила 4872373 тис. грн., а частка поступово підвищувалась: у 2022 році становила 85,1%, у 2023 році сягала 86% (збільшення на 0,9 в.п.), а у 2024 році була на рівні 86,1% (зростання на 0,1 в.п.). Адміністративні витрати зростали в абсолютному вимірі: з 37602 тис. грн. у 2022 році до 44464 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 6862 тис. грн.) та 55406 тис. грн. у 2024 році (зростання на 10942 тис. грн.). Проте їх частка у структурі витрат спочатку скорочувалась з 1,04% у 2022 році до 0,96% у 2023 році (зменшення на 0,07 в.п.), а потім незначно зросла до 0,98% у 2024 році (збільшення на 0,02 в.п.). Витрати на збут демонстрували стійке зростання: з 296742 тис. грн. у 2022 році до 367149 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 70407 тис. грн.) та 443442 тис. грн. у 2024 році (зростання на 76293 тис. грн.). Однак їх частка у структурі витрат поступово скорочувалась: з 8,17% у 2022 році до 7,94% у 2023 році (зменшення на 0,24 в.п.) та 7,84% у 2024 році (скорочення на 0,1 в.п.). Інші операційні витрати мали нестабільну динаміку. У 2022 році показник дорівнював 65926 тис. грн., у 2023 році скоротився на 24510 тис. грн. до 41416 тис. грн., але у 2024 році різко зріс на 90898 тис. грн. до 132314 тис. грн. Частка цих витрат у структурі у 2022 році становила 1,82%, у 2023 році знизилась до 0,9% (зменшення на 0,92 в.п.), а у 2024 році підвищилась до 2,34% (зростання на 1,44 в.п.). Фінансові витрати у 2022 році становили 116777 тис. грн., у 2023 році збільшились на 21631 тис. грн. до 138408 тис. грн., а у 2024 році скоротились на 7750 тис. грн. до 130658 тис. грн. Їх частка у структурі витрат поступово зменшувалась: з 3,22% у 2022 році до 2,99% у 2023 році та 2,31% у 2024 році. Витрати з податку на прибуток у 2022 р. дорівнювали 22202 тис. грн., у 2023 році 31493 тис. грн., у 2024 році різко скоротилися до 21825 тис. грн. Частка цих витрат у структурі у 2022 році сягала 0,61%, у 2023 році 1,16%, а у 2024 році зменшилися до 0,39%. Загальні поточні витрати заводу зростали: з 3630096 тис. грн. у 2022 році до 4624441

тис. грн. у 2023 році (збільшення на 994345 тис. грн.) та 5656018 тис. грн. у 2024 році. Проведемо аналіз складових елементів і структури операційних витрат маслозаводу за 2022-2024 роки в табл. 2.20, а динаміку структури представимо на рис. 2.12.

Таблиця 2.20

Склад та структура операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022		2023		2024	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %
1.Матеріальні затрати	2634094	83,54	3246084	83,02	4087026	83,32
2.Витрати на оплату праці	195918	6,21	249790	6,39	298653	6,09
3.Відрахування на соціальні заходи	47339	1,50	52222	1,34	62271	1,27
4.Амортизація	75141	2,38	73423	1,88	80115	1,63
5.Інші операційні витрати	200416	6,36	288693	7,38	377376	7,69
Разом	3152908	100	3910212	100	4905441	100

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

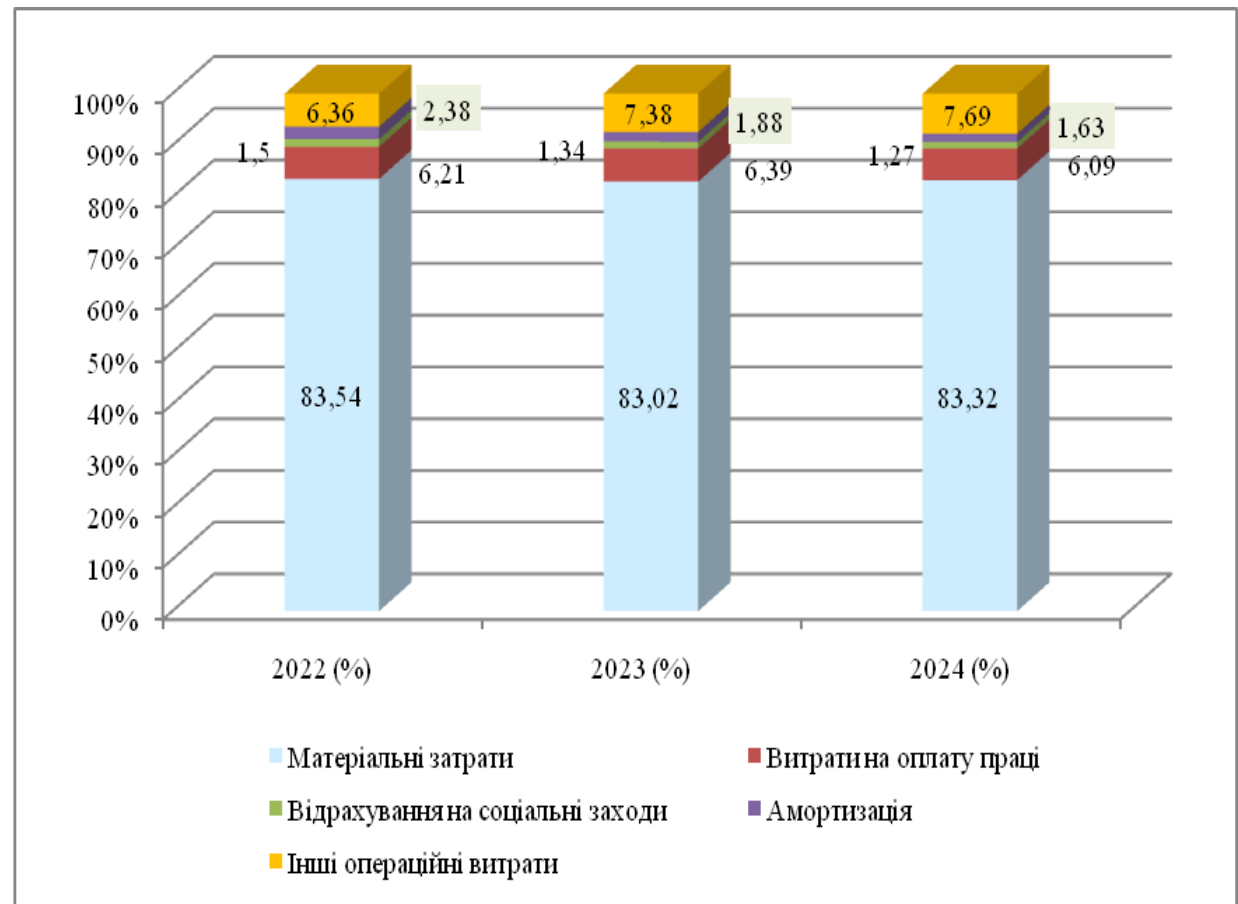


Рис. 2.12. Динаміка структури операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.20

Проведемо аналіз складових елементів та структури операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за кожною статтею.

Матеріальні затрати демонстрували стабільне зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році показник становив 2634094 тис. грн., у 2023 році збільшився до 3246084 тис. грн., а у 2024 році досяг 4087026 тис. грн. У структурі операційних витрат частка матеріальних затрат залишалась домінуючою та відносно стабільною: у 2022 році дорівнювала 83,54%, у 2023 році незначно скоротилась до 83,02%, а у 2024 році сягала 83,32%.

Витрати на оплату праці зростали в абсолютному вимірі: з 195918 тис. грн. у 2022 році до 249790 тис. грн. у 2023 році та 298653 тис. грн. у 2024 році. Їх частка у структурі операційних витрат була відносно стабільною: у 2022 році становила 6,21%, у 2023 році підвищилась до 6,39%, а у 2024 році дещо знизилась до 6,09%.

Відрахування на соціальні заходи демонстрували стійке зростання: з 47339 тис. грн. у 2022 році до 52222 тис. грн. у 2023 році та 62271 тис. грн. у 2024 році. Проте їх частка у структурі витрат поступово скорочувалась: з 1,5% у 2022 році до 1,34% у 2023 році та 1,27% у 2024 році.

Амортизація мала нестабільну динаміку. У 2022 році показник дорівнював 75141 тис. грн., у 2023 році скоротився до 73423 тис. грн., а у 2024 році зріс до 80115 тис. грн. Частка амортизації у структурі операційних витрат поступово зменшувалась: з 2,38% у 2022 році до 1,88% у 2023 році та 1,63% у 2024 році.

Інші операційні витрати демонстрували найбільш інтенсивне зростання: з 200416 тис. грн. у 2022 році до 288693 тис. грн. у 2023 році та 377376 тис. грн. у 2024 році. Їх частка у структурі операційних витрат також підвищувалась: з 6,36% у 2022 році до 7,38% у 2023 році та 7,69% у 2024 році. Загальні операційні витрати підприємства стабільно зростали: з 3152908 тис. грн. у 2022 році до 3910212 тис. грн. у 2023 році та 4905441 тис. грн. у 2024 році.

Структурний аналіз показує, що матеріальні затрати залишаються основною складовою операційних витрат (понад 83%), витрати на оплату праці займають другу позицію (близько 6%), а інші операційні витрати поступово збільшують свою частку у загальній структурі витрат маслозаводу.

У відповідності до вимоги МСФЗ 24 «Розкриття інформації про пов'язані сторони» товариство розкриває інформацію про операції і сальдо заборгованості між товариствами та зв'язаними сторонами. До зв'язаних сторінок товариство відносить:

- 1) юридичних осіб, які контролюють товариство (наприклад, материнська компанія);
- 2) юридичних та фізичних осіб, які мають таку участь у товаристві, яка дає їм можливість суттєво впливати на діяльність товариства (вважається, що часткою в компанії, яка дає можливість суттєво впливати на діяльність товариства, є частка в розмірі, що перевищує 50% статутного капіталу товариства);
- 3) юридичних осіб, які є дочірніми або асоційованими підприємствами для товариства;
- 4) юридичних осіб, які є спільним підприємством, в якому товариство є контролюючим учасником;
- 5) фізичних осіб – членів провідного управлінського персоналу товариства;
- 6) близьких родичів фізичних осіб, які мають право в товаристві, яка надає їм можливість суттєво впливати на діяльність товариства, та членів провідного управлінського персоналу товариства.

Операції між пов'язаними сторонами повідомляються за звичайними цінами.

Доходи та витрати за операціями зі зв'язаними сторонами за 2022-2024 роки, що закінчилися станом на 31 грудня 2024, 2023 і 2022 років, були представлені наступним чином, що наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Доходи та витрати за операціями зі зв'язаними сторонами**ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки**

Економічний показник	2022	2023	2024	відн.відх. (+,-)	
	тис.грн.			23/22	24/23
Доходи від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг) без ПДВ	590069	846417	1115339	43,4	31,8
Собівартість реалізованої продукції	495420	710649	936435	43,4	31,8
Інші доходи від фінансових операцій, без ПДВ	41147	4726	2895	-88,5	-38,7
Дивіденди отримані	-	-	-	0	0
Витрати	109666	115214	150124	5,1	30,3

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

Проведемо аналіз доходів та витрат за операціями зі зв'язаними сторонами ТДВ «Яготинський маслозавод» за кожним показником.

Доходи від реалізації продукції демонстрували стабільне та інтенсивне зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році показник становив 590069 тис. грн., у 2023 році збільшився на 43,4% до 846417 тис. грн., а у 2024 році зріс на 31,8% і досяг 1115339 тис. грн., що свідчить про активізацію торговельних відносин підприємства із зв'язаними сторонами.

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно до доходів від реалізації. У 2022 році показник дорівнював 495420 тис. грн., у 2023 році збільшився на 43,4% до 710649 тис. грн., а у 2024 році підвищився на 31,8% до 936435 тис. грн.

Синхронне зростання доходів і собівартості у рівних темпах вказує на стабільність рентабельності операцій зі зв'язаними сторонами.

Інші доходи від фінансових операцій без ПДВ демонстрували різке скорочення. У 2022 році показник сягав 41147 тис. грн., у 2023 році знизився на 88,5% до 4726 тис. грн., а у 2024 році продовжив падати на 38,7% до 2895 тис. грн.

Таке зменшення свідчить про скорочення фінансових операцій або зміну структури взаємовідносин із зв'язаними сторонами.

Витрати за операціями зі зв'язаними сторонами мали помірне зростання. У 2022 році показник становив 109666 тис. грн., у 2023 році незначно збільшився на 5,1% до 115214 тис. грн., а у 2024 році суттєво зріс на 30,3% до 150124 тис. грн. Прискорення зростання витрат у 2024 році може бути пов'язане з розширенням обсягів співпраці або зміною цінової політики.

Загалом, аналіз показує інтенсифікацію операційної діяльності зі зв'язаними сторонами при одночасному скороченні фінансових операцій. Зростання як доходів, так і витрат свідчить про розширення масштабів взаємодії підприємства із зв'язаними структурами.

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків і інші зобов'язання.

В той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище Товариства, а саме: активи Товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України.

Враховуючи фактор військових дій через повномасштабне вторгнення РФ в Україну, неможливо врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в ході діяльності ТДВ та посилювати ризикованість його роботи.

Керівництво вважає, що в 2024 р. вжило всіх необхідних заходів для покращення фінансової стійкості Товариства в умовах військового вторгнення Росії на територію України. Основними пріоритетними видами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», як вказувалося - є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51).

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна продукція; масло вершкове; молоко питне; вершки; сметана; кисло-молочна продукція; дитяче харчування; інша молочна продукція в асортименті.

Проведемо аналіз доходів і прибутків ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Прибутки і доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Показник	Рік, тис.грн.			Абсолютна зміна (+,-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг)	3736091	4857266	5635593	1121175	778327
Валовий: прибуток	645244	877957	763220	232713	-114737
Інші операційні доходи	47017	19109	105715	-27908	86606
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	291991	444037	237773	152046	-206264
Інші фінансові доходи	1745	1836	8971	91	7135
Інші доходи	882	1390	1381	508	-9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	177841	308855	117388	131014	-191467
Чистий фінансовий результат: прибуток	155639	255160	95563	99521	-159597

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності маслозаводу

Проведемо аналіз фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за кожним показником.

Чистий дохід від реалізації продукції демонстрував стабільне зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році показник становив 3736091 тис. грн., у 2023 році збільшився на 1121175 тис. грн. до 4857266 тис. грн., а у 2024 році зріс на 778327 тис. грн. і досяг 5635593 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Валовий прибуток мав нестабільну динаміку. У 2022 році показник дорівнював 645244 тис. грн., у 2023 році суттєво збільшився на 232713 тис. грн. до 877957 тис. грн., але у 2024 році скоротився на 114737 тис. грн. до 763220 тис. грн. Зменшення валового прибутку у 2024 році при зростанні доходів вказує на підвищення собівартості продукції товариства. Інші операційні доходи демонстрували волатильну динаміку. У 2022 році показник сягав 47017 тис. грн., у 2023 році різко скоротився на 27908 тис. грн. до 19109 тис. грн., а у 2024 році суттєво зріс на 86606 тис. грн. до 105715 тис. грн. Фінансовий результат від

операційної діяльності показував аналогічну до валового прибутку динаміку. У 2022 році прибуток становив 291991 тис. грн., у 2023 році збільшився на 152046 тис. грн. до 444037 тис. грн., але у 2024 році суттєво скоротився на 206264 тис. грн. до 237773 тис. грн. Це вказує на погіршення операційної ефективності у 2024 році. Інші фінансові доходи були незначними, але зростали. У 2022 році показник дорівнював 1745 тис. грн., у 2023 році незначно збільшився на 91 тис. грн. до 1836 тис. грн., а у 2024 році суттєво зріс на 7135 тис. грн. до 8971 тис. грн. Інші доходи залишались мінімальними протягом усього періоду: 882 тис. грн. у 2022 році, 1390 тис. грн. у 2023 році (зростання на 508 тис. грн.) та 1381 тис. грн. у 2024 році (зменшення на 9 тис. грн.). Фінансовий результат до оподаткування демонстрував тенденцію, подібну до операційного прибутку. У 2022 році прибуток становив 177841 тис. грн., у 2023 році збільшився на 131014 тис. грн. до 308855 тис. грн., але у 2024 році скоротився на 191467 тис. грн. до 117388 тис. грн. Загалом, аналіз демонструє, що 2023 рік був найуспішнішим для ТОВ «Яготинський маслозавод».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молочної галузі України з багаторічною історією розвитку, яке функціонує з 1956 р. і входить до складу ГК ПрАТ «Молочний Альянс» з 2006 р.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» являє собою багаторівневу ієрархічну систему управління. Вищу управлінську ланку очікує Генеральний директор Приліпко Ігор Леонідович, структура управління затверджена рішенням Наглядової ради від 30.05.2024 р. Асортимент продукції під ТМ «Яготинське» нараховує понад 100 найменувань молочних продуктів, включаючи 16 номенклатурних позицій. Визначено, що найбільші суттєві трансформації відбулися в структурі реалізації продукції: частка «Молока питного» скоротилася з 55% у 2022 році

до 32,1% у 2024 році, натомість «Кисломолочної продукції» збільшилася до 48,19%, а «Сирно-творожна продукція» продемонструвала найбільшу динаміку зростання з 3,8% у 2022 році до 19,71% у 2024 році, що вказує на адаптацію до потреб ринку. Чистий дохід зріс з 3736091 тис. грн у 2022 р. до 5635593 тис. грн у 2024 р., що підтверджує ефективність стратегії розвитку ТДВ. Підприємство має стабільний розвиток кадрового потенціалу, а саме: чисельність персоналу зросла з 900 осіб у 2022 році до 928 осіб у 2024 році, при цьому 79,9% становить ПВП, а 43,75% працівників мають вищу освіту.

Встановлено ефективність політики мотивації персоналу через зростання фонду оплати праці на 48,3% й ріст витрат на навчання персоналу з 145 до 175 тис. грн за аналізований період. Середньомісячна заробітна плата зросла з 18,1 до 26,8 тис. грн.

Спостерігається підвищення ефективності використання оборотних коштів. Так, коефіцієнт оборотності зріс з 2,3 у 2022 р. до 3,2 оборотів у 2024 р., а тривалість одного обороту скоротилася зі 156,8 до 112,5 днів за цей період, що вказує на оптимізацію управління оборотним капіталом.

Аналіз нематеріальних активів (інтелектуальних ресурсів) товариства показав, що найбільшу частку в їх структурі займає програмне забезпечення.

Дослідження основних засобів виявило позитивну динаміку розвитку матеріально-технічної бази, а саме: у 2023 році порівняно з 2022 роком їх загальна вартість зросла з 422560 тис. грн до 446178 тис. грн, а у 2024 році відносно 2023 року - з 446178 тис. грн до 589174 тис. грн. Найбільш інтенсивно розвивалася інфраструктура вартість будівель і споруд.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилася до 4872373 тис. грн. У 2023 році порівняно з 2022 роком доходи від реалізації продукції зв'язаним сторонам зросли з 590069 тис. грн до 846417 тис. грн (на 43,4%), у 2024 році порівняно з 2023 роком показник продовжив зростання до 1115339 тис. грн. (на 31,8%).

Чистий фінансовий результат мав різноспрямовану динаміку: у 2023 р. порівняно з 2022 р. він зріс з 155639 тис. грн до 255160 тис. грн, але у 2024 р. відносно 2023 р. різко скоротився до 95563 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Оцінка активів і ефективності фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінка активів і ефективності фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» є комплексним аналізом, який дозволяє дослідити поточний фінансовий стан маслозаводу та його здатність ефективно використовувати наявні ресурси.

Аналіз включає в себе дослідження структури і динаміки активів підприємства, оцінку їх якості та ефективності використання.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» така оцінка є важливою, оскільки підприємство працює в конкурентному середовищі молочної галузі харчової промисловості, де ефективне управління активами впливає на фінансові результати та дає змогу виявити господарські ризики діяльності суб'єкта бізнесу і вчасно їх мінімізувати.

Аналіз дозволяє виявити сильні й слабкі сторони фінансового стану молочного заводу, також, виявити резерви для підвищення ефективності діяльності і рентабельності й результативності.

Проведемо горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Яготинський маслозавод», який включає метод співставлення значень однакових показників протягом певного часового періоду.

Інша назва методу - це часовий, оскільки порівнюється значення показника у певному році із значенням показника попереднього періоду.

Інформаційною основою для забезпечення горизонтального аналізу балансу товариства є фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Аналіз представимо за 2022-2024 роки в табл. 3.1 із застосуванням фінансової звітності за ці роки.

Таблиця 3.1

**Трендовий (горизонтальний) аналіз балансу ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2022-2024 рр.**

Розділ	Рік			Абс. зміна, (+,-)		Значення (≤,≥)	
	2022	2023	2024	23/22	24/23	23/22	24/23
АКТИВ, тис. грн							
I. Необоротні активи	424089	447473	590637	23384	143164	≤	≤
II. Оборотні активи	1604930	1717107	1737059	112177	19952	≤	≤
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	-	-
Баланс	2029019	2164580	2327696	135561	163116	≤	≤
ПАСИВ, тис. грн							
I. Власний капітал	685040	940195	815758	255155	-124437	≤	≥
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	253895	239316	215351	-14579	-23965	≥	≥
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1090084	985069	1296587	-105015	311518	≥	≤
Баланс	2029019	2164580	2327696	135561	163116	≤	≤

Джерело: складено автором на основі даних Балансу маслозаводу за 2022-2024 рр.

Проведемо трендовий аналіз балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за кожним розділом.

АКТИВ. Необоротні активи демонстрували стабільне зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році показник становив 424089 тис. грн., у 2023 році збільшився на 23384 тис. грн. до 447473 тис. грн., а у 2024 році суттєво зріс на 143164 тис. грн. і досяг 590637 тис. грн. Прискорення зростання у 2024 році може свідчити про активні інвестиції підприємства в основні засоби та модернізацію виробництва.

Оборотні активи зростали менш інтенсивно. У 2022 році показник дорівнював 1604930 тис. грн., у 2023 році збільшився на 112177 тис. грн. до 1717107 тис. грн., а у 2024 році незначно зріс на 19952 тис. грн. до 1737059 тис. грн. Уповільнення темпів зростання у 2024 році може вказувати на стабілізацію оборотного капіталу.

ПАСИВ. Власний капітал мав нестабільну динаміку. У 2022 році показник становив 685040 тис. грн., у 2023 році суттєво збільшився на 255155 тис. грн. до 940195 тис. грн., але у 2024 році скоротився на 124437 тис. грн. до 815758 тис. грн. Зменшення власного капіталу у 2024 році при збільшенні валюти балансу свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення демонстрували стійну тенденцію до скорочення. У 2022 році показник дорівнював 253895 тис. грн., у 2023 році зменшився на 14579 тис. грн. до 239316 тис. грн., а у 2024 році продовжив скорочуватися на 23965 тис. грн. до 215351 тис. грн. Це вказує на погашення довгострокових кредитів або переведення їх у короткострокові.

Поточні зобов'язання і забезпечення показували волатильну динаміку. У 2022 році показник сягав 1090084 тис. грн., у 2023 році скоротився на 105015 тис. грн. до 985069 тис. грн., але у 2024 році різко зріс на 311518 тис. грн. до 1296587 тис. грн. Ріст поточних зобов'язань у 2024 році свідчить про погіршення платіжної дисципліни або переведення довгострокової заборгованості у короткострокову.

Загалом, аналіз демонструє, що ТДВ «Яготинський маслозавод» активно інвестувало в необоротні активи, але у 2024 році зіткнулося з погіршенням структури капіталу через скорочення власних коштів та зростання короткострокової заборгованості.

Проаналізуємо структуру розділів активу і пасиву балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки на рис. 3.1 і 3.2.

Структура активів ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2022-2024 років демонструвала поступові зміни у співвідношенні необоротних та оборотних активів. Частка оборотних активів у 2022 році становила 79%, у 2023 році залишилась на тому ж рівні, а у 2024 році скоротилась до 75%. Водночас частка необоротних активів зросла з 21% у 2022-2023 роках до 25% у 2024 році. Таке зростання частки необоротних активів свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на модернізацію

виробничих потужностей та розширення матеріально-технічної бази, що позитивно впливає на довгострокову конкурентоспроможність маслозаводу.



Рис. 3.1. Структура розділів активу балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано і побудовано автором на основі річної фінансової звітності

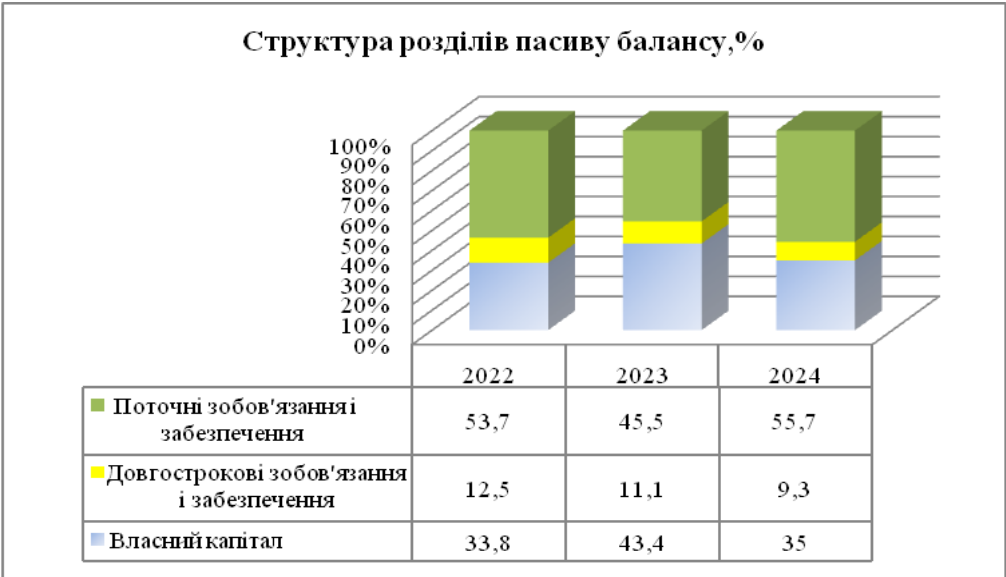


Рис. 3.2. Структура розділів пасиву балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано і побудовано автором на основі річної фінансової звітності

Структура пасивів ТДВ «Яготинський маслозавод» зазнала значних змін протягом досліджуваного періоду. Частка власного капіталу у 2022 році дорівнювала 33,8%, у 2023 році суттєво зросла до 43,4%, але у 2024 році скоротилась до 35%. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечення поступово зменшувалась з 12,5% у 2022 році до 11,1% у 2023 році та 9,3% у 2024 році. Найбільш волатильною виявилась частка поточних зобов'язань і забезпечення: у 2022 році вона становила 53,7%, у 2023 році скоротилась до 45,5%, але у 2024 році різко зросла до 55,7%. Така динаміка вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства у 2024 році через збільшення короткострокової заборгованості при одночасному зменшенні частки власного капіталу. Поточна діяльність підприємства повинна супроводжувати його ліквідністю та платоспроможністю, що характеризує здатність підприємства погашати короткострокову заборгованість, в тому числі, і ТДВ «Яготинський маслозавод».

Аналіз ліквідності проводиться за двома напрямками: аналіз ліквідності балансу та аналіз ліквідності підприємства. Аналіз балансу ліквідності здійснюється на основі зіставлення активів, згрупованих за ознакою ліквідності (табл. 3.2) та пасивів, згрупованих за ознакою терміну погашення (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Склад активів за ознакою ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абс.відх (+,-)	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
Високоліквідні (A1)	7818	41043	28237	33225	-12806
Швидколіквідні (A2)	1431195	1483472	1455849	52277	-27623
Повільноліквідні (A3)	165917	192592	253031	26675	60439
Важколіквідні (A4)	424089	447473	590637	23384	143164
Разом	2029019	2164580	2327696	135561	163116

Джерело: складено автором на основі даних Балансу маслозаводу за 2022-2024 рр.

Аналіз структури активів за ознакою ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки демонструє неоднорідну динаміку різних груп активів. Високоліквідні активи показали значне зростання у 2023 році

на 33225 тис.грн., однак у 2024 році відбулося зниження на 12806 тис.грн., що свідчить про нестабільність готівкової позиції підприємства.

Швидколіквідні активи зросли у 2023 році на 52277 тис.грн., але скоротилися у 2024 році на 27623 тис.грн., що може вказувати на проблеми з погашенням дебіторської заборгованості.

Повільноліквідні активи демонстрували стабільне зростання протягом усього періоду: на 26675 тис.грн. у 2023 році та на 60439 тис.грн. у 2024 році, що пов'язано зі збільшенням обсягів запасів для розширення виробництва.

Важколіквідні активи показали помірне зростання у 2023 році на 23384 тис.грн. та значне збільшення у 2024 році на 143164 тис.грн., що свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства в необоротні активи. Загальна вартість активів зросла на 135561 тис.грн. у 2023 році та на 163116 тис.грн. у 2024 році, що демонструє розширення масштабів діяльності підприємства.

Найбільшу частку в структурі активів займають швидколіквідні активи, що характерно для торгово-виробничих підприємств з високим обсягом дебіторської заборгованості.

Таблиця 3.3

**Склад пасивів за ознакою терміну погашення ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2022-2024 роки**

Показник	Рік			Абс.відх (+,-)	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
Найбільш термінові (П1)	723836	499639	801819	-224197	302180
Короткострокові (П2)	366248	485430	494768	119182	9338
Довгострокові (П3)	253895	239316	215351	-14579	-23965
Постійні (П4)	685040	940195	815758	255155	-124437
Разом	2029019	2164580	2327696	135561	163116

Джерело: складено автором на основі даних Балансу маслозаводу за 2022-2024 рр.

Структура пасивів за ознакою терміну погашення ТДВ "Яготинський маслозавод" характеризується значними коливаннями протягом 2022-2024 років. Найбільш термінові пасиви демонстрували нестабільну динаміку: зменшення на 224197 тис.грн. у 2023 році, що свідчить про погашення значної частини поточної кредиторської заборгованості, однак у 2024 році відбулося різке зростання на 302180 тис.грн., що вказує на проблеми з

ліквідністю і накопичення заборгованості перед постачальниками. Короткострокові пасиви показали стабільне зростання: на 119182 тис.грн. у 2023 році та на 9338 тис.грн. у 2024 році, що пов'язано зі збільшенням обсягів короткострокового кредитування. Довгострокові пасиви мали тенденцію до зменшення протягом всього періоду: на 14579 тис.грн. у 2023 році та на 23965 тис.грн. у 2024 році, що свідчить про погашення довгострокових зобов'язань. Постійні пасиви зросли на 255155 тис.грн. у 2023 році завдяки прибутковій діяльності, однак у 2024 році скоротилися на 124437 тис.грн., що може бути результатом збитків або розподілу прибутку. Загальна структура пасивів, свідчить про переважання найбільш термінових пасивів, що створює додаткове навантаження на ліквідність підприємства.

В табл. 3.4 представимо результати аналізу виконання умов ліквідності балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

Таблиця 3.4

Результати аналізу виконання ліквідності балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Нормативна умова	Рік		
	2022	2023	2024
За 1 групу ($A1 \geq P1$)	$A1 < P1$	$A1 < P1$	$A1 < P1$
За 2 групу ($A2 \geq P2$)	$A2 > P2$	$A2 > P2$	$A2 > P2$
За 3 групу ($A3 \geq P3$)	$A3 < P3$	$A3 < P3$	$A3 < P3$
За 4 групу ($A4 \leq P4$)	$A4 < P4$	$A4 < P4$	$A4 < P4$

Джерело: складено і визначено автором

Якщо виконуються перші три умови ($A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$), то і четверта умова ($A4 \leq P4$) виконується автоматично, що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів. В даному випадку, баланс ТДВ «Яготинський маслозавод» не є абсолютно ліквідним, адже протягом 2022-2024 років дві умови ліквідності не була дотримані. Порушення першої умови ($A1 < P1$) протягом усього аналізованого періоду, свідчить про критичну нестачу високоліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань, що створює ризики для фінансової стійкості підприємства. Виконання другої умови ($A2 < P2$) - вказує на достатність

швидколіквідних активів для погашення короткострокових зобов'язань. Порушення третьої умови ($A3 < П3$) - демонструє, що повільноліквідні активи не покривають довгострокові зобов'язання, що свідчить про дисбаланс у структурі фінансування. Виконання четвертої умови ($A4 < П4$) є позитивним фактором, оскільки вказує на те, що важколіквідні активи не перевищують постійні пасиви, що забезпечує наявність власних оборотних коштів. Загалом, аналіз свідчить про присутність економічних проблем з ліквідністю ТДВ «Яготинський маслозавод» та необхідність вжиття заходів для покращення структури активів і пасивів товариства.

Аналіз ліквідності показує здатність ТДВ «Яготинський маслозавод» погашати строкові зобов'язання за рахунок короткочасних ліквідних активів. Показники є критично важливими для оцінки фінансового ризику та довіри з боку кредиторів і постачальників. Для підприємства харчової промисловості, яке має регулярні поставки сировини й молочної продукції, підтримання рівня ліквідності є особливо важливим для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Представимо надлишок або нестачу платіжних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» за три роки у порівнянні з нормативними значеннями на рис. 3.3.

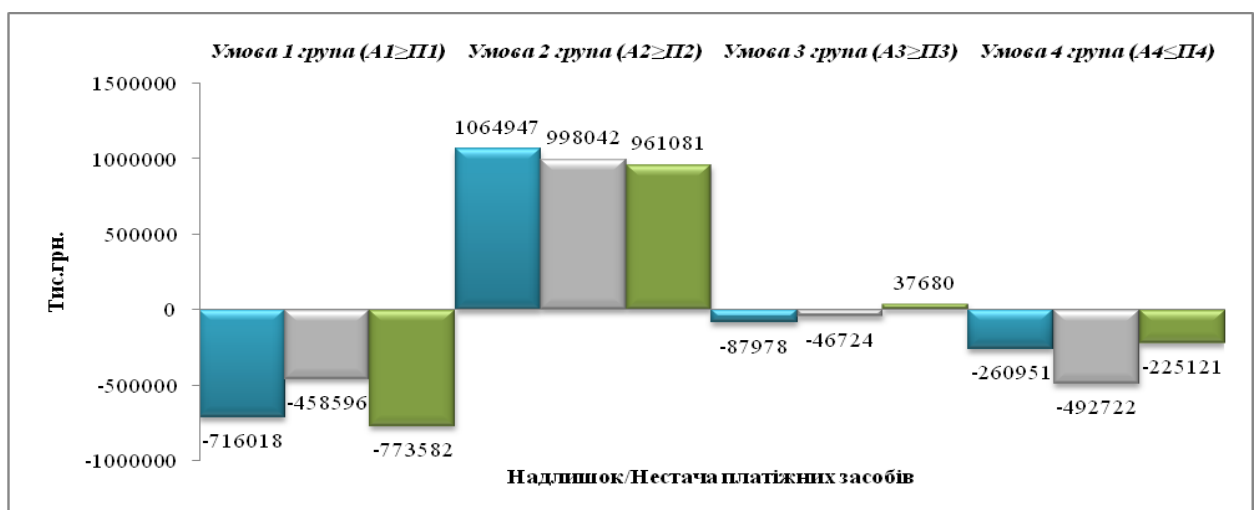


Рис. 3.3. Надлишок/нестача платіжних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки відповідно до нормативних умов

Джерело: розраховано автором на основі звітності маслозаводу

Проведемо оцінку показників ліквідності (платоспроможності) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр. в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка і динаміка показників ліквідності (платоспроможності)
ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 рр.)**

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)	відн. відх, %	абс. відх. (+,-)	відн. відх, %
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
1.Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	1,47	1,74	1,34	0,27	18,4	-0,4	-23
2.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,01	0,04	0,02	0,03	300	-0,02	-50
3.Коефіцієнт швидкої ліквідності (платоспроможності)	1,32	1,55	1,14	0,23	17,4	-0,41	-26,5

Джерело: розраховано автором на основі даних Форми № 1 і № 2 ТДВ

Коефіцієнт поточної ліквідності показував коливання навколо критичного рівня. У 2022 році показник становив 1,47, у 2023 році покращився на 0,27 пункти (зростання на 18,4%) до 1,74, але у 2024 році скоротився на 0,4 пункти (зменшення на 23%) до 1,34. Хоча всі значення перевищують мінімальний рекомендований рівень 1, тенденція до погіршення у 2024 році викликає сумніви щодо поточної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на критично низькому рівні протягом усього досліджуваного періоду. У 2022 році показник дорівнював 0,01, у 2023 році збільшився втричі (зростання на 300%) до 0,04, але у 2024 році знизився наполовину (зменшення на 50%) до 0,02. Усі значення значно нижче рекомендованого рівня 0,2-0,3, що свідчить про недостатність високоліквідних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонстрував динаміку, подібну до коефіцієнта поточної ліквідності. У 2022 році показник становив 1,32, у 2023 році зріс на 0,23 пункти (збільшення на 17,4%) до 1,55, але у 2024 році скоротився на 0,41 пункти (зменшення на 26,5%) до 1,14. Загалом, аналіз показників ліквідності демонструє, що 2023 рік був найкращим з точки зору платоспроможності, тоді як 2024 рік характеризувався суттєвим погіршенням

всіх показників, що може свідчити про наявність фінансових проблем підприємства.

Аналіз вартості чистих активів дозволяє оцінити реальну вартість ТДВ «Яготинський маслозавод» після вирахування всіх зобов'язань, що є ключовим показником фінансової стійкості. Дослідження динаміки статутного капіталу показує зміни в структурі власного капіталу та фінансових можливостей підприємства для розвитку та інвестування. Проведемо оцінку вартості чистих активів і статутного капіталу товариства за 2022-2024 рр. в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка і динаміка вартості чистих активів і статутного капіталу товариства (2022-2024 рр.)

Показник	Рік			Відносна зміна (%)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1.Вартість чистих активів (тис.грн)	685040	815758	940195	19,1	15,3
2.Статутний капітал (тис.грн)	3797	3797	3797	0	0
3.Скоригований статутний капітал (тис.грн)	3797	3797	3797	0	0

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності товариства

Вартість чистих активів демонструвала стабільне зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році показник становив 685040 тис. грн., у 2023 році збільшився на 19,1% до 815758 тис. грн., а у 2024 році продовжив зростати на 15,3% і досяг 940195 тис. грн. Хоча темпи зростання дещо уповільнились у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальна позитивна динаміка свідчить про укріплення фінансового стану підприємства та нарощування власного капіталу Яготинського маслозаводу. Такий стійкий ріст вартості чистих активів може бути результатом реінвестування прибутку в розвиток бізнесу.

Статутний капітал і скоригований статутний капітал залишався незмінним протягом усього досліджуваного періоду на рівні 3797 тис. грн. Відсутність змін у розмірі статутного капіталу свідчить про те, що

підприємство не проводило додаткових емісій акцій або зменшення капіталу. Це вказує на стабільну структуру власності та відсутність потреби в залученні додаткового акціонерного капіталу для фінансування діяльності. Загалом, аналіз показує, що підприємство демонструє здорову фінансову динаміку з постійним зростанням вартості чистих активів при збереженні стабільної структури статутного капіталу.

Аналіз кредиторської заборгованості дозволяє оцінити зобов'язання ТДВ «Яготинський маслозавод» перед постачальниками, працівниками та іншими кредиторами, які впливають на ліквідність та платоспроможність компанії. Дослідження дебіторської заборгованості показує ефективність політики управління розрахунками з покупцями та замовниками, а також ризики втрати коштів через неплатежі. Аналіз є критичним для оцінки якості управління оборотним капіталом ТДВ і фінансовими потоками підприємства.

На рис. 3.4 представимо динаміку кредиторської та дебіторської заборгованості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

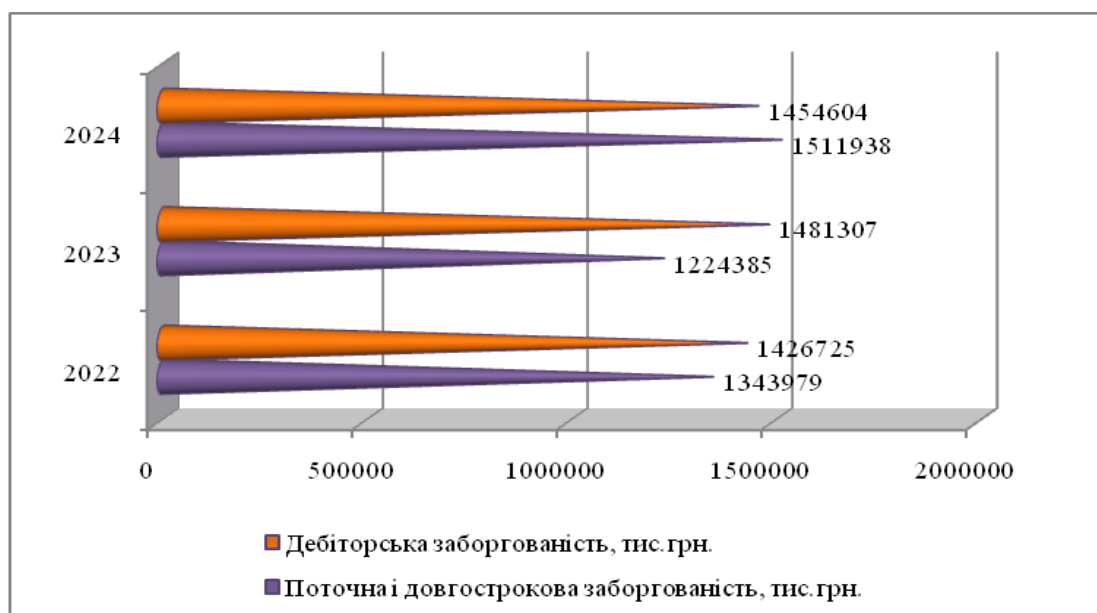


Рис. 3.4. Динаміка кредиторської і дебіторської заборгованості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності товариства

Дебіторська заборгованість демонструвала нестабільну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2022 році показник становив 1343979

тис. грн., у 2023 році скоротився до 1224385 тис. грн., а у 2024 році знову зросла до 1511938 тис. грн. Зменшення дебіторської заборгованості у 2023 році свідчить про покращення роботи з дебіторами та прискорення надходження платежів. Однак різке збільшення у 2024 році може вказувати на погіршення платіжної дисципліни покупців або зростання обсягів реалізації в кредит, що потребує посилення контролю за станом розрахунків.

Поточна і довгострокова кредиторська заборгованість показувала стабільне зростання протягом усього періоду. У 2022 році показник дорівнював 1426725 тис. грн., у 2023 році збільшився до 1481307 тис. грн., а у 2024 році досяг 1454604 тис. грн.

Постійне зростання загальної заборгованості підприємства свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та вказує на потребу в додатковому оборотному капіталі для забезпечення розширення діяльності.

Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості показує, що у 2022 та 2023 роках кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську, що створювало позитивний ефект для грошових потоків підприємства. Однак у 2024 році ситуація змінилась - дебіторська заборгованість незначно перевищила кредиторську, що негативно впливає на ліквідність та потребує додаткових зусиль щодо управління оборотним капіталом.

Оцінка фінансової стійкості характеризує здатність ТДВ «Яготинський маслозавод» зберігати стабільність діяльності в довгостроковій перспективі та протистояти негативному впливу зовнішніх факторів. Аналіз включає дослідження структури капіталу, завдяки власним та позиковим коштам, а також здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» висока фінансова стійкість є запорукою успішного функціонування в умовах мінливого ринкового середовища. Відобразимо таблично оцінку показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр. в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Оцінка і динаміка показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський
маслозавод» (2022-2024 рр.)**

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)	відн. відх, %	абс. відх. (+,-)	відн. відх, %
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
1. Коефіцієнт незалежності	0,34	0,43	0,35	0,1	28,7	-0,1	-19,3
2. Коефіцієнт заборгованості	0,54	0,46	0,56	-0,1	-15,3	0,1	22,4
3. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,62	2,1	1,38	0,5	30,1	-0,7	-34,3
4. Коефіцієнт мобільності	3,8	3,8	2,9	0,1	1,4	-0,9	-23,4
5. Коефіцієнт фінансової залежності	2,96	2,3	2,85	-0,7	-22,3	0,6	23,9
6. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власним капіталом	0,3	0,4	0,3	0,1	32,9	-0,2	-40,5
7. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,63	0,95	0,63	0,3	51,9	-0,3	-34,1
8. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,96	1,3	1,85	-0,7	-33,6	0,6	42,3
9. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,46	0,54	0,44	0,1	17,8	-0,1	-18,7
10. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,129	0,228	0,097	0,1	77	-0,1	-57,5
11. Індекс постійного активу	0,62	0,48	0,72	-0,1	-23,1	0,25	52,1
12. Чиста маржа	0,04	0,05	0,02	0,01	25	-0,03	-60

Джерело: розраховано автором на основі даних Форми № 1 і № 2 ТДВ

Коефіцієнт незалежності демонстрував нестабільну динаміку. У 2022 році показник становив 0,34, у 2023 році суттєво зріс на 28,7% до 0,43, але у 2024 році скоротився на 19,3% до 0,35. Коефіцієнт заборгованості показував зворотну динаміку до коефіцієнта незалежності. У 2022 році показник дорівнював 0,54, у 2023 році покращився на 15,3% до 0,46, але у 2024 році погіршився на 22,4% до 0,56. Зростання коефіцієнта у 2024 році вказує на підвищення рівня заборгованості підприємства. Коефіцієнт покриття у 2022 році становив 1,62, у 2023 році зріс на 30,1% до 2,1, у 2024 році скоротився до 1,38. Коефіцієнт мобільності демонстрував стабільність у 2022-2023 роках на рівні 3,8 (зростання лише на 1,4%), але у 2024 році суттєво знизився на 23,4% до 2,9. Це вказує на зменшення співвідношення оборотних до

необоротних активів через активне нарощування основних засобів. Коефіцієнт фінансової залежності покращився з 2,96 у 2022 році до 2,3 у 2023 році (зменшення на 22,3%), але у 2024 році погіршився на 23,9% до 2,85. Зростання коефіцієнта у 2024 році свідчить про підвищення залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власним капіталом зріс з 0,3 у 2022 році до 0,4 у 2023 році (збільшення на 32,9%), але у 2024 році скоротився на 40,5% до 0,3. Коефіцієнт фінансової стабільності показав найбільшу динаміку: з 0,63 у 2022 році зріс на 51,9% до 0,95 у 2023 році, але у 2024 році різко скоротився на 34,1% до 0,63. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів покращився з 1,96 у 2022 році до 1,3 у 2023 році (зменшення на 33,6%), але у 2024 році погіршився на 42,3% до 1,85. Зростання коефіцієнта у 2024 році вказує на збільшення частки залучених коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,46 у 2022 році до 0,54 у 2023 році (збільшення на 17,8%), але у 2024 році скоротився на 18,7% до 0,44. Зниження коефіцієнта у 2024 році свідчить про погіршення довгострокової фінансової стійкості. Коефіцієнт маневреності власних коштів демонстрував найбільш позитивну динаміку у 2023 році, зростаючи на 77% з 0,129 до 0,228, але у 2024 році різко скоротився на 57,5% до 0,097. Таке падіння вказує на зменшення мобільності власного капіталу. Індекс постійного активу покращився з 0,62 у 2022 році до 0,48 у 2023 році (зменшення на 23,1%), але у 2024 році погіршився на 52,1% до 0,72. Зростання індексу у 2024 році свідчить про збільшення частки необоротних активів у структурі власного капіталу. Чиста маржа зросла з 0,04 у 2022 році до 0,05 у 2023 році (збільшення на 25%), але у 2024 році різко скоротилася на 60% до 0,02. Зниження рентабельності у 2024 році вказує на погіршення ефективності діяльності підприємства. Загалом, аналіз показників фінансової стійкості показує, що 2023 рік був найуспішнішим з точки зору фінансової стабільності, тоді як 2024 рік характеризувався значним погіршенням більшості показників, що свідчить про наростання господарських ризиків.

Аналіз показників ділової активності характеризує ефективність використання ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» та швидкість обороту різних видів активів - табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка і динаміка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 роки)

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)	відн. відх, %	абс. відх. (+,-)	відн. відх, %
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
1. Коефіцієнт оборотності готової продукції, об.	98,51	69,31	60,38	-29,2	-29,64	-8,93	-12,88
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	2,62	3,28	3,87	0,66	25,19	0,59	17,99
3. Коефіцієнт оборотності кредит-кої заборгованості, об.	3,43	4,93	4,35	1,5	43,73	-0,58	-11,76
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	2,33	2,83	3,24	0,5	21,46	0,41	14,49
5. Коефіцієнт завантаження оборотних активів, об.	0,43	0,35	0,31	-0,08	-18,60	-0,04	-11,43
6. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, об.	26,30	37,50	35,46	11,2	42,59	-2,04	-5,44
7. Коефіцієнт оборотності грошових коштів і їх еквівалентів, об.	477,88	118,35	199,58	-	-75,23	81,23	68,64
				359,53			
8. Час одного обороту оборотних активів, дні	156,79	129,03	112,50	-27,76	-17,71	-16,53	-12,81
9. Час одного обороту виробничих запасів, дні	13,88	9,73	10,29	-4,15	-29,90	0,56	5,76
10. Час одного обороту готової продукції, дні	3,71	5,27	6,04	1,56	42,05	0,77	14,61
10. Час одного обороту дебіторської заборгованості, дні	139,38	111,31	94,21	-28,07	-20,14	-17,1	-15,36
11. Час одного обороту кредиторської заборгованості, дні	106,50	74,02	83,98	-32,48	-30,50	9,96	13,46
12. Час одного обороту грошових коштів і їх еквівалентів, дні	0,76	3,08	1,83	2,32	305,26	-1,25	-40,58
13. Коефіцієнт ділової активності (ресурсовіддача)	1,84	2,24	2,42	0,4	21,74	0,18	8,04
14. Операційний цикл, дні	153,26	121,04	104,5	-32,22	-21	-16,54	-13,7
15. Фінансовий цикл, дні	46,76	47,02	20,52	0,26	0,6	-26,5	-56,4

Джерело: розраховано автором на основі даних Форми № 1 і № 2 ТДВ

Коефіцієнти оборотності готової продукції продемонстрували стабільне зниження поточного аналізованого періоду. У 2022 році показник становив 98,51 оборотів, у 2023 році скоротився на 29,64% до 69,31 оборотів, а у 2024 році продовжив падіння на 12,88% до 60,38 оборотів. Зниження коефіцієнта вказує про підвищення реалізації готової продукції та накопичення товарних запасів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показав позитивну тенденцію зростання. Починаючи з 2,62 оборотів у 2022 році, він збільшився на 25,19% до 3,28 оборотів у 2023 році та продовжив зростання на 17,99% у 2024 році, досягнувши 3,87 оборотів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має нестабільну динаміку. У 2023 році відбулося значне зростання на 43,73% з 3,43 до 4,93 оборотів, однак у 2024 році показник зменшився на 11,76% до 4,35 оборотів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонстрував стійке покращення. З 2,33 оборотів у 2022 році він збільшився на 21,46% до 2,83 оборотів у 2023 році та продовжив зростання на 14,49% до 3,24 оборотів у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів.

Коефіцієнт завантаження оборотних активів показав протилежну тенденцію до попереднього показника. Він зменшився з 0,43 у 2022 році до 0,35 у 2023 році (-18,60%) та до 0,31 у 2024 році (-11,43%), що є позитивним сигналом щодо зниження частки оборотних активів у загальній сумі активів.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у 2023 році зріс на 42,59% з 26,3 до 37,5 оборотів, але у 2024 році він знизився на 5,44% до 35,46 оборотів. Загалом показник залишається на високому рівні, що забезпечує ефективне управління виробничими запасами.

Коефіцієнт оборотності грошових коштів і еквівалентів характеризувався високою волатильністю. У 2022 році він склав 477,88 оборотів, у 2023 році різко скоротився на 75,23% до 118,35 оборотів, а в 2024 році зріс на 68,64% до 199,58 оборотів.

Тривалість одного обороту (час) оборотних активів скорочувалася зі 156,79 днів у 2022 році до 129,03 днів у 2023 році (-17,71%) та до 112,5 днів у 2024 році (-12,81%), що є позитивною тенденцією щодо прискорення оборотного капіталу. Тривалість (час) одного обороту виробничих запасів скоротилася з 13,88 днів у 2022 році до 9,73 днів у 2023 році (-29,9%), але у 2024 році дещо збільшилася до 10,29 днів (+5,76%).

Тривалість (час) одного обороту готової продукції збільшилася впродовж періоду з 3,71 дня у 2022 році до 5,27 дня у 2023 році (+42,05%) та до 6,04 дня у 2024 році (+14,61%), що корелює з підвищенням коефіцієнта оборотності готової продукції.

Тривалість (час) одного обороту дебіторської заборгованості показала позитивну динаміку скорочення. З 139,38 днів у 2022 році вона зменшилася до 111,31 днів у 2023 році (-20,14%) та до 94,21 днів у 2024 році (-15,36%). Тривалість (час) одного обороту кредиторської заборгованості у 2023 році скоротилася на 30,5% з 106,50 до 74,02 днів, але у 2024 році збільшилася на 13,46% до 83,98 днів.

На рис. 3.5 представимо динаміку показника ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки, а на рис. 3.6 - динаміку операційного та фінансового циклів.

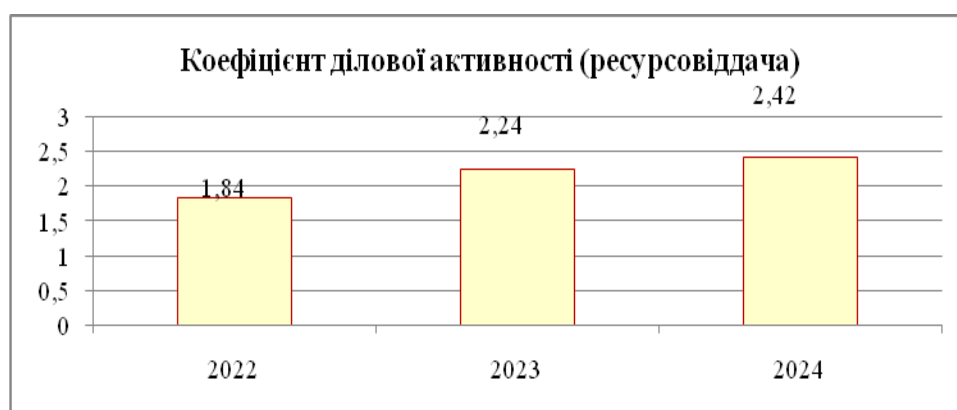


Рис. 3.5. Динаміка показника ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків табл. 3.8

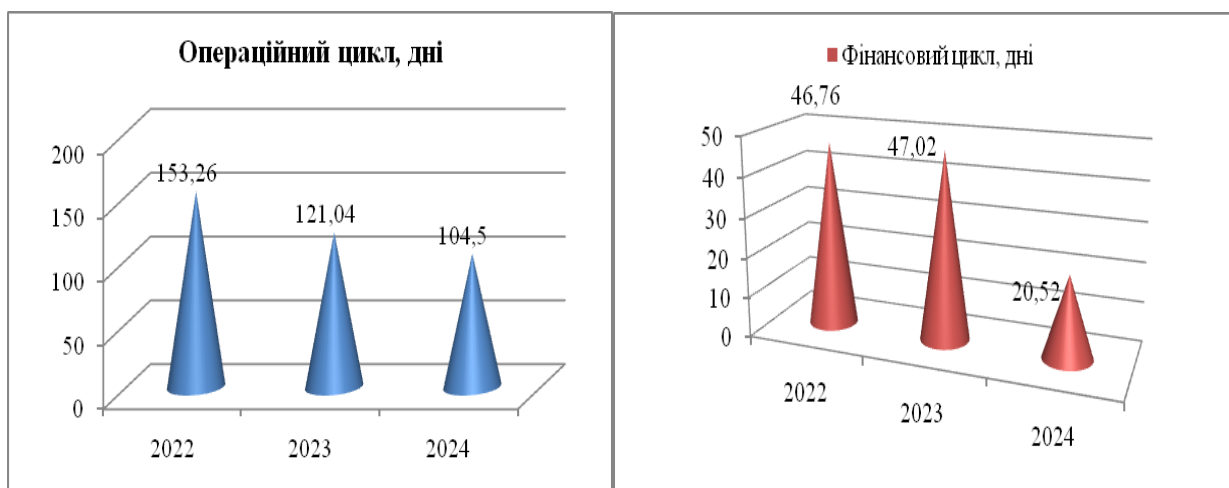


Рис. 3.6. Тривалість операційного і фінансового циклів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків табл. 3.8

Коефіцієнт ділової активності продемонстрував стабільне зростання з 1,84 у 2022 році до 2,24 у 2023 році (на 21,74%) та до 2,42 у 2024 році (на 8,04%), що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Операційний цикл скорочувався зі 153,26 днів у 2022 році до 121,04 днів у 2023 році (-21%) та до 104,5 днів у 2024 році (-13,7%), що є позитивною тенденцією щодо прискорення операційних процесів.

Фінансовий цикл у 2023 році практично не змінився - з 47,02 днів у 2023 році проти 46,76 днів у 2022 році, але у 2024 році суттєво скоротився на 56,4% до 20,52 днів, що вказує на суттєве підвищення управління грошовими потоками та зниження споживання в оборотному капіталі. Аналіз прибутковості показує здатність ТДВ «Яготинський маслозавод» генерувати прибуток від своєї операційної діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси для створення додаткової вартості.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» стабільне управління та зростання рентабельності сприяє ефективності витрат, раціональному ціноутворенню й успішності маркетингової стратегії в сегменті молокопереробної продукції.

Оцінку показників прибутковості (рентабельності) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки представимо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка і динаміка показників прибутковості (рентабельності)**ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 роки)**

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)	відн. відх, %	абс. відх. (+,-)	відн. відх, %
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
Чиста рентабельність, %	4,3	5,5	1,7	1,2	27,9	-3,8	-69,1
Валова рентабельність, %	17,27	18,08	13,54	0,80	4,66	-4,53	-25,07
Рентабельність вироб., %	7,18	10,14	3,49	2,96	41,13	-6,65	-65,54
Рентабельність операційної діяльності, %	38,9	56,3	15,1	17,4	44,7	-41,2	-73,2
Рентабельність власного капіталу, %	22,7	27,1	11,7	4,4	19,4	-15,4	-56,8
Рентабельність активів, %	7,67	11,79	4,11	4,12	53,7	-7,68	-65,1
Прибутковість оборотних активів, %	9,7	14,9	5,5	5,2	53,2	-9,4	-63
Рентабельність основних засобів, %	19,63	29,83	9,48	10,2	51,95	-20,35	-68,22
Рентабельність продажу, %	5,04	6,41	1,96	1,38	27,3	-4,45	-69,4
Рентабельність продукції, %	4,17	5,25	1,7	1,09	26,1	-3,56	-67,7

Джерело: розраховано автором на основі даних Форми № 1 і № 2 ТДВ

Чиста рентабельність показала волатильну динаміку в поточному аналізованому періоді. У 2022 році показник становив 4,3%, у 2023 році зріс на 27,9% до 5,5%, однак у 2024 році різко скоротився на 69,1% до 1,7%. Таке значне падіння свідчить про суттєве погіршення здатності ТДВ «Яготинський маслозавод» генерувати чистий прибуток. Валова рентабельність товариства у 2022 році становила 17,27%, у 2023 році зросла до 18,08%, а у 2024 році зменшилася до 13,54%, так як зменшився валовий прибуток маслозаводу. Рентабельність виробництва у 2022 році дорівнювала 7,18%, у 2023 році зросла до 10,14%, у 2024 році зменшилася на 65,54% у відносному виразі і становила 3,49%. Рентабельність операційної діяльності показала аналогічну тенденцію. З 38,9% у 2022 році вона зросла на 44,7% до 56,3% у 2023 році, але у 2024 році відбулося драматичне падіння на 73,2% до 15,1%. Це вказує на значне зниження ефективності основної діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу в 2023 році збільшилася на 19,4% з 22,7% до 27,1%, проте в 2024 році зменшилася на 56,8% до 11,7%.

Рентабельність активів показала найбільш різкі коливання. У 2023 році відбулося зростання на 53,7% з 7,67% до 11,79%, але в 2024 році показник знизився на 65,1% до 4,11%, що вказує на неефективне використання активів для генерації прибутку. Прибутковість оборотних активів мала схожу динаміку до рентабельності активів. Зростання у 2023 році на 53,2% з 9,7% до 14,9% змінилося падінням на 63% до 5,5% у 2024 році. Рентабельність основних засобів у 2023 році зросла на 51,95% з 19,63% до 29,83%, однак у 2024 році скоротилася на 68,22% до 9,48%. Рентабельність продажу показала зростання в 2023 році на 27,3% з 5,04% до 6,41%, але в 2024 р. скоротилася на 69,4% до 1,96%, що вказує на значне зниження прибутковості від реалізації продукції. Рентабельність продукції у 2023 р. зросла на 26,1% з 4,17% до 5,25%, а в 2024 році зменшилася на 67,7% до 1,7%. - це свідчить про збільшення вартості між прибутком і собівартістю продукції. Представимо динаміку основних показників рентабельності на рис. 3.7.

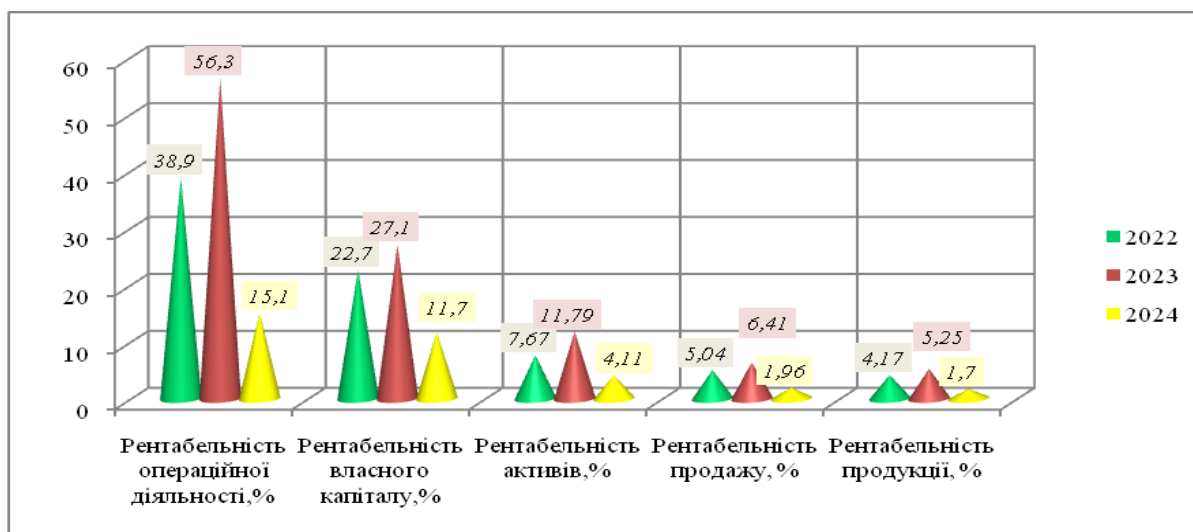


Рис. 3.7. Динаміка основних показників прибутковості (рентабельності) ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.9

Загальною тенденцією для всіх показників рентабельності є їх покращення у 2023 році з подальшим різким зниженням у 2024 році, що вказує на зменшення суми чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» або несприятливі зовнішні умови.

3.2. Аналіз економічного механізму мінімізації господарських ризиків маслозаводу

Оцінка економічного механізму мінімізації господарських ризиків на ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає комплексний аналіз системи контролю і моніторингу над господарськими ризиками, що включає оцінку ефективності існуючих інструментів, методів та процедур ризик-контролю.

Контроль і аналіз господарських ризиків на ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється через систему корпоративного управління як економічного механізму мінімізації господарських ризиків, що включає:

- 1) Загальні збори акціонерів; 2) Наглядову раду; 3) Органи Правління; 4) Ревізійну комісію (ревізора).

В табл. 3.10 представимо внутрішні органи контролю і моніторингу над господарськими ризиками ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.10

Внутрішні органи контролю і моніторингу над господарськими ризиками ТДВ «Яготинський маслозавод» і їх функції

№	Орган	Хто контролює	Як здійснюють контроль (функції)
1	Загальні збори акціонерів	Акціонери Товариства	Приймають ключові рішення, що впливають на ризики (зміни Статуту, анулювання акцій, зміна капіталу, реорганізація/ліквідація) - вимагають кваліфікації. Затверджують річний баланс лише за висновками РК з урахуванням всіх господарських ризиків.
2	Наглядова рада Товариства	Члени Наглядової ради (не менше 5 осіб)	Захищають права акціонерів, контролюють та регулюють діяльність Правління. Затверджують умови договорів з Правлінням та їх винагороду. Орган визначає ймовірність неплатоспроможності ТДВ. Приймає рішення щодо значних правочинів (від 10% до 25% активів) та правочинів із зацікавленістю і обирає аудитора. Має повний доступ до інформації, заслуховує звіти, проводить перевірки.
3	Правління Товариства	Голова та члени Правління (3-7 осіб)	Орган здійснює поточне керівництво, підзвітний Загальним зборам та Наглядовій раді. Організовує виконання рішень вищих органів. Затверджує кошториси витрат, оперативні плани, обґрунтовує розподіл прибутку та покриття збитків. Веде облік та звітність і перевіряє недоліки, виявлені аудитом/Ревізійною комісією.
4	Ревізійна комісія (ревізор) Товариства	Члени Ревізійної комісії (3 особи)	Комісія (ревізор) проводить перевірку фінансово-господарської діяльності (за дорученням, ініціативою або вимогою акціонерів >10%). Готує висновок про достовірність фінансової звітності та виявлені порушення. Контролює виконання планів, дотримання законодавства, ефективність витрат, правильність обліку. Може вимагати скликання позачергових Загальних зборів/засідань Наглядової ради у разі загрози інтересам Товариства або зловживань, що призводять до господарських ризиків діяльності ТДВ.

Джерело: складено автором на основі даних Звіту з управління за 2024 р. і Статуту ТДВ «Яготинський маслозавод»

Представимо інформацію про аудиторську компанію, як зовнішнього експерта оцінки господарських ризиків, послугами якої користується ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 3.11 з метою виявлення господарських ризиків.

Таблиця 3.11

Аудиторська компанія, послугами якої користується ТДВ «Яготинський маслозавод» для оцінки господарського стану і ризиків діяльності

Назва	Назва послуги
Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська компанія «Кроу Україна»	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування в Україні

Джерело: складено автором на основі даних «Звіту з управління за 2024 р.

Господарські ризики ТДВ «Яготинський маслозавод» - це наявні загрози та невизначеності, які можуть негативно вплинути на фінансово-економічну діяльність підприємства та його здатність досягати поставлених цілей.

Система оцінювання й контролю та моніторингу над господарськими ризиками ТДВ «Яготинський маслозавод» охоплює всі ризики притаманні діяльності товариства, забезпечує виявлення, вимірювання та контроль кількості ризиків. Управління капіталом і господарськими ризиками передбачає наявність послідовних рішень, процесів, кваліфікованого персоналу і систем контролю.

Корпоративне управління забезпечує чесний й прозорий бізнес, відповідальність та підзвітність усіх залучених до цього сторін. Система контролю над господарськими ризиками ТДВ «Яготинський маслозавод» охоплює комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та контролю основних видів ризиків, які можуть вплинути на фінансовий стан та операційну діяльність товариства.

Характеристику основних видів господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 31 грудня 2024 року представимо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Характеристика і аналіз основних видів господарських ризиків
ТДВ «Яготинський маслозавод» і їх рівня станом на 31 грудня 2024 р.

№	Вид ризику	Характеристика і сутність	Аналіз рівня господарських ризиків станом на 31.12.2024 р.
1	Операційний ризик	Ризик, що виникає внаслідок людських, технічних і технологічних помилок. Пов'язаний з функціонуванням галузі економіки, фінансовими ринками, забезпеченням сировиною, ринками збуту, інтенсивністю конкуренції. Включає ризик змін у нормативно-правовому регулюванні.	Кількість: значний. Якість управління: потребує вдосконалення. Сукупний ризик: високий. Прямий ризик: зростає.
2	Валютний ризик	Явний або наявний ризик для прибутку і капіталу, який виникає внаслідок несприятливої зміни обмінних валютних курсів.	Кількість валютного ризику: помірна
3	Юридичний ризик	Явний або наявний ризик для надходження та капіталу, який порушується через недотримання товариством вимог законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного тлумачення встановлених законів або правил.	Сукупний юридичний ризик: помірний. Додаткова інформація: протягом 2024 року не було випадків невідповідності діяльності товариством вимогам регуляторних органів
4	Ризик репутації	Явний або наявний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неприємливе сприйняття іміджу товариства клієнтами, контрагентами, акціонерами або регулятивними органами.	Сукупний ризик репутації: низький. Напрямок ризику: стабільний.
5	Стратегічний ризик	Явний чи вихідний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію рішень й неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі.	Сукупний стратегічний ризик: помірний. Напрямок ризику: зростає.
6	Кредитний ризик	Явний або використаний ризик для надходження та капіталу, який виникає внаслідок неспроможності контрагента виконати своє зобов'язання перед товариством у повному обсязі та у встановлені строки. Включає ризик неповернення дебіторської заборгованості, ризик дефолту покупців молочної продукції та інших боржників.	Сукупний кредитний ризик: помірний. Напрямок ризику: зростає. Якість управління: вимагає посилення контролю за дебіторською заборгованістю.
7	Ризик ліквідності	Наявний або наявний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність товариства забезпечити виконання своїх зобов'язань у повному обсязі та в установлені строки понесення неприйнятних втрат. Пов'язаний з недостатністю коштів для покриття поточних зобов'язань та фінансування операційної діяльності.	Сукупний ризик ліквідності: високий. Напрямок ризику: зростає. Причини: затримки надходжень від реалізації продукції, зростання вартості сировини, збільшення операційних витрат.
8	Ризик капіталу	Явний або потенційний ризик зменшення розміру власного капіталу товариства внаслідок понесення збитків від операційної діяльності, зменшення вартості активів, неефективного розподілу капіталу або інших факторів, що негативно впливають на фінансову стійкість підприємства.	Сукупний ризик капіталу: помірний. Напрямок ризику: стабільний. Основні загрози: інфляційний тиск, коливання цін на молочну продукцію, необхідність модернізації виробничих потужностей.

Джерело: складено автором на основі даних «Звіту з управління за 2024 р. та Річної звітності емітента цінних паперів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Отож, особливу увагу слід приділити операційному ризику та ризику ліквідності, які мають тенденцію до зростання. Кредитний ризик потребує посиленого контролю через можливе погіршення платоспроможності контрагентів у складних економічних умовах.

Контроль і моніторинг над господарськими ризиками товариства в умовах економічної нестабільності та воєнного стану вимагає комплексного підходу до ідентифікації та мінімізації наявних загроз на всіх рівнях операційної діяльності. Представимо виробничо-господарські ризики за ступенем впливу на діяльність суб'єкта у 2024 р. в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Виробничо-господарські ризики ТДВ «Яготинський маслозавод» за ступенем впливу на діяльність підприємства у 2024 році

№	Вид ризику	Характеристика ризику	Рівень ризику	Напрямок тенденції	Заходи мінімізації
1	Ризик скорочення споживання молочних продуктів	Зміна споживчих переваг, зниження купівельної ефективності, скорочення внутрішнього ринку на 20-25%	Високий	Зростаючий	Диверсифікація продуктової лінії, розробка функціональних і органічних продуктів
2	Дисбаланс продажів на внутрішньому й зовнішніх ринках	Скорочення внутрішніх продажів на 30-35%, наявність освоєння ринків ЄС, жорстка конкуренція	Високий	Критичний	Розвиток експорту, сертифікація за міжнародними стандартами
3	Енергетичні і виробничі ризики	Перебої енергопостачання, зростання вартості енергоносіїв	Критичний	Зростаючий	Інвестиції в резервні джерела енергії, енергоефективні технології
4	Сировинні ризики і логістичні виклики	Порушення ланцюгів постачання, зростання транспортних витрат на 20-33%, сезонні коливання якості молока	Високий	Зростаючий	Диверсифікація постачальників, розвиток власних ферм
5	Кадрові ризики	Відтік кваліфікованих працівників, складність пошуку спеціалістів, зростання витрат на оплату праці на 15-20%	Помірний	Зростаючий	Підвищення ЗП, програми утримання персоналу, автоматизація процесів роботи
6	Ризики інноваційного розвитку молочної продукції	Можливість модернізації обладнання, розробка нових продуктів, впровадження сучасних технологій	Помірний	Стабільний	Інвестиції в R&D, співпраця з науковими установами, оновлення технологічних ліній

Джерело: складено автором на основі даних «Звіту з управління за 2024 р.

Проведемо аналіз характеристики виробничо-господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» за групами ризиків:

1.Критичні ризики (негайного реагування):

-енергетичні та виробничі ризики - потребують термінових інвестицій у резервне енергозабезпечення.

2.Високі ризики (пріоритетного контролю):

- ризик скорочення споживання молочних продуктів;
- дисбаланс продажів на ринках молочної продукції;
- сировинні і логістичні ризики.

3.Помірні ризики (планового контролю і моніторингу):

- кадрові ризики;
- ризики інноваційного розвитку.

Оцінка виробничо-господарських ризиків, яка проведена в умовах воєнного стану й економічної кризи на кінець 2024 р. показала, що більшість виробничо-господарських ризиків має тенденцію до зростання, що вимагає активних заходів з їх мінімізації та постійного моніторингу над ними.

ТДВ «Яготинський маслозавод» не має окремого підрозділу в організаційній структурі товариства з мінімізації господарських ризиків, тому робота із забезпечення внутрішнього контролю та їх нейтралізації інтегровано в інші процеси, які забезпечуються відділами, департаментами в рамках організаційної структури підприємства (рис. 2.3).

Поряд з цим на підприємстві існує планово-економічний відділ, який включає бухгалтерський і фінансовий сектор, що виконує ключові функції в прийнятті господарських рішень та мінімізації господарських ризиків для підприємства молочної галузі.

Планово-економічний відділ працює в тісній взаємодії з іншими структурними підрозділами ТДВ «Яготинський маслозавод» для забезпечення комплексного підходу до управління і контролю над господарськими ризиками та їх моніторингом:

1. *З виробничими відділами* - координація щодо операційних і енергетичних ризиків.

2. *З торговим відділом* - управління ринковими ризиками й дисбалансом продажів молочної продукції.

3. *З відділом кадрів* - мінімізація кадрових ризиків через бюджетне планування.

4. *З технічним відділом* - оцінка ризиків інноваційного розвитку та модернізації.

Основні функції планово-економічного відділу ТДВ «Яготинський маслозавод» для контролю і моніторингу над господарськими ризиками представимо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Функції планово-економічного відділу ТДВ «Яготинський маслозавод»
для мінімізації господарських ризиків**

№	Функція відділу	Зв'язок з контролем господарських ризиків	Тип господарського ризику
1	Стратегічне фінансове планування ТДВ	Прогнозування попиту на молочну продукцію, планування обсягів переробки молока, формування цінової політики	Ризик скорочення споживання молочних продуктів, стратегічний ризик
2	Управління інвестиційним портфелем і контроль ефективності ресурсів	Оптимізація витрат на закупівлю молока-сировини, контроль ефективності виробничих потужностей	Сировинні ризики, операційний ризик, ризик капіталу
3	Розробка фінансової стратегії й оптимізація грошових потоків	Управління сезонністю молочного виробництва, взаємодія з банками і інвесторами для фінансування модернізації	Ризик ліквідності, кредитний ризик, дисбаланс продажів на ринках
4	Фінансовий аналіз інвестпроектів та бюджетний контроль	Аналіз проектів модернізації молочного виробництва, контроль виконання бюджету, підготовка фінансової звітності	Ризики інноваційного розвитку, юридичний ризик, ризик репутації
5	Координація управління специфічними ризиками молочної галузі	Управління ризиками постачання сировини, контроль кредитних ризиків, аналіз валютних ризиків при експорті	Валютний ризик, кредитний ризик, сировинні ризики
6	Бюджетне планування виробничого циклу	Контроль витрат на всіх етапах від закупівлі молока до реалізації продукції, мінімізація фінансових ризиків	Енергетичні ризики, кадрові ризики, операційний ризик

Джерело: складено автором на основі даних «Звіту з управління за 2024 р.

Отож, централізація контролю і моніторингу всіх видів господарських ризиків здійснюється через єдиний координаційний центр у вигляді планово-економічного відділу та забезпечується вищими керівними ланками організаційної структури управління товариства - Загальними зборами акціонерів, Наглядовою Радою, органами Правління і Ревізійною комісією в особі ревізора, а також залучаються послуги зовнішньої аудиторської компанії для оцінки господарських ризиків діяльності товариства ТОВ АК «Кроу Україна».

Система управління якістю та безпечністю молочної продукції з метою мінімізації господарських ризиків товариства. На сьогоднішній день на ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджена та сертифікована система управління якістю (СУЯ) та система управління безпечністю харчових продуктів (СУБХП) відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018.

Політика Товариства у сфері якості та безпечності харчових продуктів спрямована на випуск якісної та безпечної продукції, виконання вимог замовників та постійне вдосконалення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів з метою мінімізації господарських ризиків діяльності.

На початку 2024 року Політику у сфері якості та безпеки актуалізовано, керівників ознайомлено та надано копії для проведення ознайомлення у виробничих цехах, відділах і допоміжних службах.

Оновлення інтегрованої системи управління відбувається шляхом поточної реконструкції, модернізації технологічних процесів виробництва, придбанням й інсталяцією додаткового обладнання.

Для покращення якості і безпечності виробленої продукції, санітарного стану підприємства й економії паливно-енергетичних ресурсів керівництво складало план капітальних інвестицій з наведеними цілями на наступний 2026 рік. Виконання вимог Державних санітарних правил для молокопереробних

підприємств забезпечує належне робоче середовище для виробництва продукції.

Результати мікробіологічного контролю чистоти виробничих приміщень, виробничого обладнання, інвентарю, рук персоналу задовільні, що свідчить про належний санітарний стан виробництва.

Продукція, що виготовляється на ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає вимогам ДСТУ, ТУ та ТІ.

Кожна партія готової молочної продукції проходить контроль якості під час технологічних процесів виробництва, фасування й пакування і тільки після задовільних результатів допускається до реалізації споживачу.

Підтвердженням є посвідчення про якість на кожну партію продукції та висновки Державної ветеринарно-санітарної експертизи (на відповідність показників безпеки).

Господарські ризики всіх процесів діяльності товариства оцінені, розроблені заходи з їх мінімізації, які є результативними, тому керівництво вважає, що додаткові заходи з їх нейтралізації і мінімізації проводити варто по мірі виникнення економіко-фінансових проблем.

Дослідження і інновації. Товариство постійно здійснює передові технології у виробництві молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування.

Товариством здійснюється сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. Важливо, що впроваджений об'єкт змін має застосовувати прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні та організаційні зміни необхідні для уніфікації технологічного відставлення, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоспроможності.

Товариство розробляє нові види продукції, постійно оновлює смакові продукти, змінює та вдосконалює рецептури своєї продукції, відповідно до вподобань споживачів.

3.3. Оцінка господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод»

У рамках дослідження економічного механізму мінімізації господарських ризиків на ТДВ «Яготинський маслозавод» особливе значення має оцінка фінансової стійкості підприємства та його здатність протистояти кризовим явищам. Одним із ключових інструментів такої оцінки є аналіз коефіцієнта Бівера, який дозволяє перевірити ефективність підприємства генерувати достатні грошові потоки для покриття своїх боргових зобов'язань. Як вказувалося в розділі 1 кваліфікаційної роботи, коефіцієнт Бівера, розраховується за форм. 3.1.

$$КБ = (\text{Чистий прибуток (ЧП)} + \text{Амортизація (А)}) / (\text{Довгострокові зобов'язання (ДЗ)} + \text{Поточні зобов'язання (ПЗ)}) \quad (3.1)$$

В табл. 3.15 представимо вихідні дані для розрахунку коефіцієнта Бівера за 2022-2024 роки з метою виявлення рівня господарських ризиків.

Таблиця 3.15

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта Бівера для ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022-2024 рр.)

Показник	Код рядка Фор. № 1	Рік			абс. відх. (+,-)	відн. відх., %	абс. відх. (+,-)	відн. відх., %
		2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	2350	155639	255160	95563	99521	63,9	-159597	-62,5
Амортизація (А), тис. грн	2515	75141	73423	80115	-1718	-2,3	6692	9,1
Разом чисельник (ЧП + А), тис.грн.		230780	328583	175678	97803	42,4	-152905	-46,5
Довгострокові зобов'язання (ДЗ), тис. грн	1595	253895	239316	215351	-14579	-5,7	-23965	-10
Поточні зобов'язання (ПЗ), тис. грн	1695	1090084	985069	1296587	-105015	-9,6	311518	31,6
Разом знаменник (ДЗ + ПЗ), тис.грн.		1343979	1224385	1511938	-119594	-8,9	287553	23,5

Джерело: розраховано автором на основі даних Форми № 1 (Баланс) і № 2 (Звіт про фінансові результати) ТДВ «Яготинський маслозавод»

Проведемо розрахунки коефіцієнта Бівера за 2022-2024 роки.

2022 рік: $K_{б2022} = 230780 \text{ тис. грн} : 1343979 \text{ тис. грн} = 0,17$

2023 рік: $K_{б2023} = 328583 \text{ тис. грн} : 1224385 \text{ тис. грн} = 0,27$

2024 рік: $K_{б2024} = 175678 \text{ тис. грн} : 1511938 \text{ тис. грн} = 0,12$

В табл. 3.16 наведемо значення розрахованого коефіцієнта Бівера для виявлення рівня господарських ризиків маслозаводу а 2022-2024 роки.

Таблиця 3.16

**Значення коефіцієнта Бівера ТДВ «Яготинський маслозавод»
(2022-2024 рр.) з метою визначення рівня господарських ризиків**

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)	відн. відх, %	абс. відх. (+,-)	відн. відх, %
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
Коефіцієнт Бівера (Кб)	0,17	0,27	0,12	0,1	56,3	-0,15	-56,7
Рівень ризику	Мінімальний	Помірний	Високий	X			

Джерело: розраховано автором на основі даних Форми № 1 і № 2 ТДВ

Коефіцієнт Бівера у 2022 році дорівнював 0,17, у 2023 році зріс до 0,27, що свідчить про покращення здатності товариства покривати зобов'язання грошовими потоками. Однак у 2024 році коефіцієнт погіршився і став 0,12, що вказує на менший, але все ж таки позитивний грошовий потік. Динаміку показника представимо на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Динаміка «Коефіцієнта Бівера» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків в табл. 3.16

В табл. 3.17 представимо оцінку рівня господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно до нормативних значень коефіцієнта Бівера за 2022-2024 рр.

Таблиця 3.17

**Оцінка рівня господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод»
відповідно до нормативних значень коефіцієнта Бівера (2022-2024 рр.)**

Рік	Значення Кб	Норматив	Характеристика значення	Рівень господарського ризику (ГР) і фінансовий стан	Прогноз і рекомендації
2022	0,17	$K_b < 0,2$	Коефіцієнт нижче нормативного значення, що забезпечує скорочення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва.	Мінімальний рівень ГР. <i>Фінансовий стан:</i> незадовільний, недостатнє покриття зобов'язань грошовими потоками.	Можливо збільшити рентабельність та оптимізувати структуру зобов'язань. Пошук резервів підвищення прибутковості
2023	0,27	$K_b > 0,2$	Коефіцієнт перевищує нормативне значення, що свідчить про життєздатність підприємства і здатність до подолання кризи.	Помірний рівень ГР. <i>Фінансовий стан:</i> стабільний, достатні грошові потоки для покриття зобов'язань.	Позитивна динаміка. Рекомендується підтримувати досягнутий рівень та продовжувати заходи щодо покращення фінансових результатів
2024	0,12	$-0,15 < K_b < 0,15$	Коефіцієнт пропускається в критичну зону, що прогнозує настання банкрутства протягом наступних 5 років.	Високий рівень ГР. <i>Фінансовий стан:</i> критичний, недостатність грошових потоків.	Пошук додаткових джерел фінансування через залучення нових партнерів, продаж акцій підприємства або реорганізація

Джерело: складено автором на основі розрахунків та нормативних значень коеф. Бівера

Аналіз результатів свідчить, що у:

1) 2022 році - коефіцієнт Бівера склав 0,17, що знаходиться на межі мінімального рівня ризику ($K_b < 0,2$) - значення дещо перевищує верхню межу високого рівня ризику 0,15;

2) 2023 році - спостерігається позитивна динаміка - коефіцієнт зріс до 0,27 (на 56,3%), що перевищує значення 0,2, і вказує на покращення фінансового стану та здатність ТДВ «Яготинський маслозавод» до подолання

кризових ситуацій. Рівень господарських ризиків помірний і це найкраще значення за аналітичний період часу;

3)2024 році - коефіцієнт зменшився до 0,12 (-56,7%), що вказує на високий рівень господарських ризиків, і необхідність термінових заходів для запобігання банкрутству.

Проведений аналіз дозволив виявити економіко-фінансові проблеми ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Нестабільна динаміка коефіцієнт Бівера демонструє значне зростання у 2023 році (56,3%) та різке падіння у 2024 році (-56,7%).

2. Погіршення показника коефіцієнта Бівера у 2024 році - критичне зниження коефіцієнта до 0,12, свідчить про входження в зону високого ризику банкрутства.

3. Причинами погіршення коефіцієнта Бівера у 2024 році є: зниження чистого прибутку на 62,5% з 255160 тис. грн до 95563 тис. грн; зростання довгострокових і поточних зобов'язань на 23,5% у 2024 році; незначне зростання амортизації у 2024 році не компенсує зменшення прибутку у 2024 році.

Маслозавод потребує термінових заходів щодо покращення прибутковості та оптимізації структури зобов'язань для мінімізації господарських ризиків і ризику банкрутства, зокрема, через:

1.Залучення нових інвесторів або партнерів та інвестування в нові проекти.

2.Можливу реорганізацію бізнес-процесів діяльності маслозаводу.

3.Впровадження ефективних механізмів контролю і моніторингу над господарськими ризиками.

Прогноз щодо рівня фінансового стану ТДВ наступний: за умов збереження поточних тенденцій існує високий ризик настання банкрутства протягом найближчих 5 років, що робить питання мінімізації господарських ризиків критично важливим для виживання товариства.

«Аналіз чутливості» ТДВ «Яготинський маслозавод» для виявлення і мінімізації господарських ризиків. При розробці заходів щодо мінімізації господарських ризиків підприємства важливо додати основні сфери та джерела найбільших загроз. З цим призначенням доцільно використовувати «Аналіз чутливості», який дозволяє оцінити ступінь впливу різних факторів на кінцевий результат діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

За допомогою «Аналізу чутливості» можна визначити ключові зміни та фактори господарського ризику, які здатні суттєво вплинути на ефективність діяльності заводу. Найвищий рівень ризику пов'язаний з тими параметрами, навіть незначне коливання яких, призводить до суттєвих змін показника ефективності. Це пов'язано з тим, що можуть спостерігатися незначні коливання нормативних значень параметрів проекту.

В якості ключового показника ефективності оберемо рентабельність активів за операційним прибутком ТДВ «Яготинський маслозавод», так як він показує, не лише, ефективність використання внутрішнього потенціалу підприємства, а і вплив зовнішніх факторів.

Для проведення «Аналізу чутливості» застосуємо модель, яка показує залежність результату від факторів, які пов'язані з господарськими ризиками ТДВ «Яготинський маслозавод».

Така модель має наступний вигляд (3.2):

$$\text{Rent} = [(\text{Чистий дохід} - \text{Собівартість продукції} - \text{Адміністративні витрати} - \text{Витрати на збут}) / (\text{Оборотні активи} + \text{Необоротні активи})] \times 100\% \quad (3.2)$$

Сила впливу змінної на результат, і відповідно рівень господарського ризику визначається за допомогою коефіцієнт аеластичності:

$$E = [((\text{Rent}_1 - \text{Rent}_0) / \text{Rent}_0) \times 100\%]) / [((\text{Дохід}_1 - \text{Дохід}_0) / \text{Дохід}_0) \times 100\%]) \quad (3.3)$$

де, Rent_0 - рентабельність активів за операційним прибутком базового значення змінних;

Rent_1 - рентабельність активів за операційним прибутком після збільшення змінної на 1%;

Дохід₀- базове значення показника; Дохід₁- значення показника після збільшення змінної на 1%.

Для проведення «Аналізу чутливості» приймемо за основу розрахунків показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік, оскільки саме у 2024 році підприємство мало найменші результати рентабельності активів за операційним прибутком (табл. 3.9).

У табл. 3.18 наведемо основні показники, за якими буде проводитись «Аналіз чутливості» маслозаводу для виявлення господарських ризиків та їх мінімізації в майбутньому.

Таблиця 3.18

Вихідні дані ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік для проведення «Аналізу чутливості»

№	Показник	Значення, тис.грн.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	5635593
2	Собівартість реалізованої продукції	4872373
3	Адміністративні витрати	55406
4	Витрати на збут	443442
5	Необоротні активи	590637
6	Оборотні активи	1737059

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності

Виходячи із даних табл. 3.18 проведемо розрахунок рентабельності активів за операційним прибутком ТДВ «Яготинський маслозавод» та коефіцієнта еластичності змінюючи кожен показник на 1%.

$$Rent = \frac{5635593 - 4872373 - 55406 - 443442}{1737059 + 590637} \times 100 = 11,36\%$$

Отримавши значення рентабельності активів за операційним прибутком 11,36 % при стандартних показниках розрахуємо рентабельність активів за операційним прибутком при зміні чистого доходу на 1%:

$$Rent_{дох} = \frac{(5635593 \times 1,01) - 4872373 - 55406 - 443442}{1737059 + 590637} \times 100 = 13,78\%$$

Також порахуємо еластичність при зміні показника чистого доходу.

$$E_{\text{дохід}} = \left(\frac{13,78 - 11,36}{11,36} \times 100 \right) \div \left(\frac{5635593 \times 1,01 - 5635593}{5635593} \times 100 \right) = 21,3$$

Розрахуємо рентабельність активів за операційним прибутком та еластичність при зміні собівартості реалізованої продукції на 1%.

$$R_{\text{ентсобів}} = \frac{5635593 - (4872373 \times 1,01) - 55406 - 443442}{1737059 + 590637} \times 100 = 9,27\%$$

$$E_{\text{собів}} = \left(\frac{9,27 - 11,36}{11,36} \times 100 \right) \div \left(\frac{4872373 \times 1,01 - 4872373}{4872373} \times 100 \right) = |-18,43| = 18,43$$

При зміні адміністративних витрат на 1% рентабельність активів за операційним прибутком та еластичність становить:

$$R_{\text{ентадм. витр.}} = \frac{5635593 - 4872373 - (55406 \times 1,01) - 443442}{1737059 + 590637} \times 100 = 11,34\%$$

$$E_{\text{собів}} = \left(\frac{11,34 - 11,36}{11,36} \times 100 \right) \div \left(\frac{55406 \times 1,01 - 55406}{55406} \times 100 \right) = |-0,2| = 0,2$$

При зміні витрат на збут на 1% рентабельність активів за операційним прибутком та еластичність становить:

$$R_{\text{ентвитр. збут}} = \frac{5635593 - 4872373 - 55406 - (443442 \times 1,01)}{1737059 + 590637} \times 100 = 11,16\%$$

$$E_{\text{витр. збут}} = \left(\frac{11,15 - 11,36}{11,36} \times 100 \right) \div \left(\frac{443442 \times 1,01 - 443442}{443442} \times 100 \right) = |-1,67| = 1,67$$

При зміні необоротних активів на 1% рентабельність активів за операційним прибутком та еластичність становить:

$$R_{\text{ентнеоб. акт}} = \frac{5635593 - 4872373 - 55406 - 443442}{(1737059 \times 1,01) + 590637} \times 100 = 11,33\%$$

$$E_{\text{необ. акт}} = \left(\frac{11,33 - 11,36}{11,36} \times 100 \right) \div \left(\frac{1737059 \times 1,01 - 1737059}{1737059} \times 100 \right) = |-0,25| = 0,25$$

При зміні оборотних активів на 1% рентабельність становить:

$$R_{\text{ентоб. акт}} = \frac{5635593 - 4872373 - 55406 - 443442}{1737059 + (590637 \times 1,01)} \times 100 = 11,27\%$$

$$E_{\text{об. акт}} = \left(\frac{11,27 - 11,36}{11,36} \times 100 \right) \div \left(\frac{590637 \times 1,01 - 590637}{590637} \times 100 \right) = |-0,74| = 0,74$$

Узагальнимо і згрупуємо всі розраховані показники у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Результати «Аналізу чутливості» і рейтинг факторів впливу на рівень господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2024 р.

№	Показник	Базове значення, тис.грн.	Рентабельність до збільшення на 1%,%	Сума збільшення показників (1%), тис.грн. (ст.3*0,01)	Нове значення перемінної, тис.грн. (ст.3+ст.5)	Рентабельність після збільшення на 1%,%	Еластичність	Рейтинг перемінної
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації	5635593	11,36	56356	5691949	13,78	21,3	1
2	Собівартість продукції	4872373	11,36	48724	4921097	9,27	18,43	2
3	Витрати на збут	443442	11,36	4434	447876	11,16	1,67	3
4	Оборотні активи	1737059	11,36	17371	1754430	11,27	0,74	4
5	Необоротні активи	590637	11,36	5906	596544	11,33	0,25	5
6	Адміністративні витрати	55406	11,36	554	55960	11,34	0,2	6

Джерело: складено і розраховано автором

За результатами «Аналізу чутливості» для виявлення господарських ризиків і їх мінімізації на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік можна зробити наступні висновки:

1. Найвищий рівень господарського ризику пов'язаний з чистим доходом від реалізації продукції, так як коефіцієнт еластичності становить 21,3 (рис. 3.9), тобто, навіть незначне зниження доходів може призвести до критичного падіння рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод».

2. Другий за важливістю фактор господарського ризику - це собівартість реалізованої продукції - коефіцієнт еластичності 18,43. Зростання собівартості суттєво негативно впливає на рентабельність.

3. Витрати на збут займають третє місце за рівнем господарського ризику - коефіцієнт еластичності 1,67.

4. Найменший вплив на рентабельність мають адміністративні витрати - коефіцієнт еластичності 0,2.

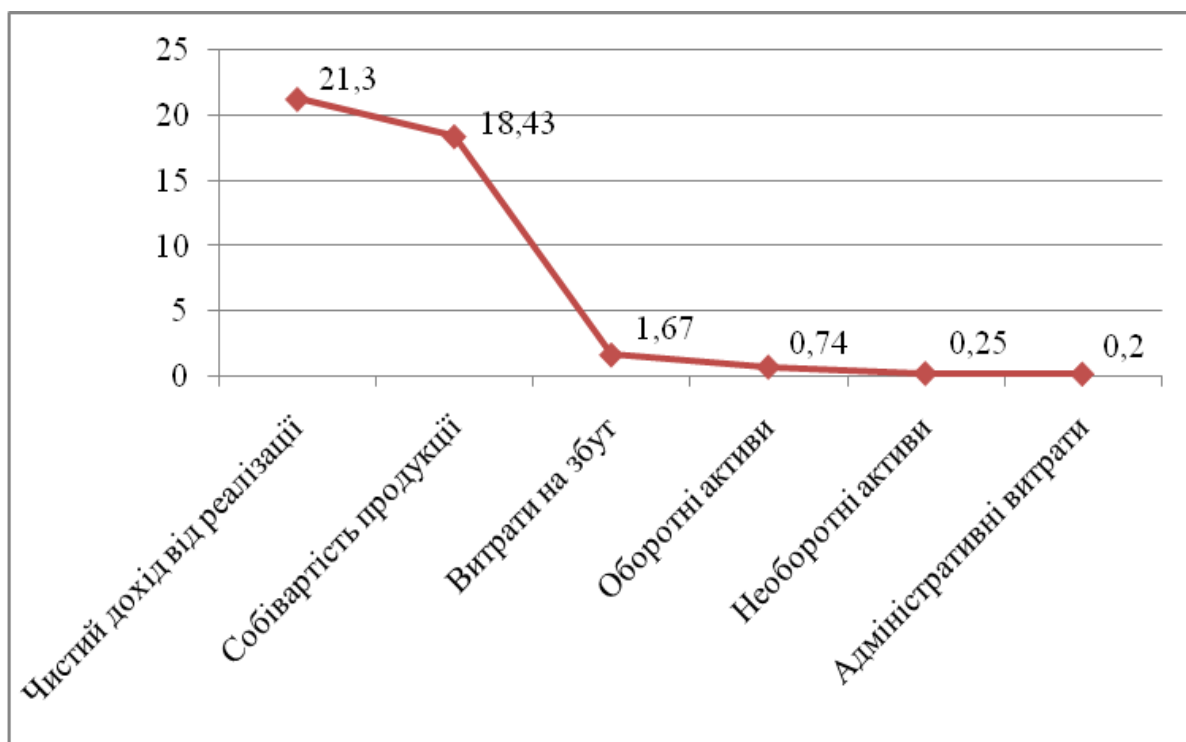


Рис. 3.9. Показники еластичності за результатами «Аналізу чутливості»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.19

Метод «Аналізу чутливості» підтвердив, що найбільш небезпечний господарський ризик ТДВ «Яготинський маслозавод» пов'язаний з отриманням чистого доходу.

Оскільки дохід є основним фінансовим показником, що формує всі надходження товариства, тому його діяльність повинна бути спрямована на проведення заходів щодо його підвищення.

Для мінімізації ГР керівництву маслозаводу рекомендовано:

1. Сконцентрувати зусилля на збереженні та збільшенні чистого доходу внаслідок реалізації різних напрямків його підвищення.
2. Активно контролювати та оптимізувати собівартість продукції.
3. Розробити стратегії протидії загрозам: конкуренції на ринку, зниженню купівельної спроможності населення, підвищенню цін на сировину і матеріали, підвищенню рівня кваліфікації персоналу маслозаводу.

Складемо SWOT та PEST аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» з метою виявлення шляхів удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків діяльності маслозаводу. В табл. 3.20 - SWOT-аналіз.

Таблиця 3.20

**SWOT-аналіз діяльності маслозаводу з метою виявлення шляхів
удосконалення економічного механізму мінімізації господарських
ризиків**

<i>СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)</i>	<i>СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)</i>
1. Лідерські позиції на ринку харчових продуктів (один із найбільших національних виробників молочної продукції в Україні, входить до складу групи компаній «Молочний Альянс» - лідера молочної галузі України). 2. Потужна виробнича база і сучасне обладнання (сучасне обладнання та технології для переробки молока). 3. Широкий асортимент продукції і рівень сертифікації. Високий попит. (понад 100 позицій молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметана, кефір, айран, ряжанка, термостатна продукція, сири, йогурти). 4. Сильний бренд й ТМ «Яготинське» і популярність серед споживачів (відома торгова марка «Яготинське» з високим рівнем пізнаваності та довірою споживачів). 5. Технологічні переваги (виробництво термостатної молочної продукції, функціонального продукту «Геролакт», сухої демінералізованої сироватки).	1. Географічна концентрація (зосередженість виробничих потужностей в одному регіоні - Київська область, залежність від логістики). 2. Сезонність сировинної бази (залежність від сезонних коливань в постачанні молока-сировини та можливі проблеми з якістю). 3. Енергозалежність (високе споживання енергоресурсів у виробничому процесі, вразливість до зростання цін на енергоносії). 4. Обмеженість експортних можливостей (фокус переважно на внутрішньому ринку, недостатня диверсифікація географії збуту). 5. Зменшення обігових коштів, висока дебіторська заборгованість та збільшення позикового капіталу (зростання заборгованості перед постачальниками та банками, скорочення власних коштів на поточну діяльність, зменшення фінансової стійкості, необхідність залучення додаткових кредитів під високі відсотки, ризик неплатоспроможності, висока дебіторська заборгованість).
<i>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)</i>	<i>ЗАГРОЗИ (THREATS)</i>
1. Розвиток експорту (потенціал виходу на нові міжнародні ринки, можливості експорту до країн ЄС після отримання відповідних сертифікатів) 2. Розширення продуктового портфеля і залучення більшої аудиторії споживачів (розробка нових видів молочної продукції, вихід в сегмент органічної продукції, розвиток лінійки дитячого харчування). 3. Цифровізація та інновації (впровадження цифрових технологій у виробництво, CRM-системи, розвиток онлайн-продажів і електронної комерції, автоматизація процесів). 4. Консолідація ринку (можливості для придбання нових підприємств, розширення географії присутності через злиття й поглинання). 5. Державна підтримка (впровадження державних програм підтримки виробників молочних продуктів, податкові пільги, держзакупівлі).	1. Воєнний стан і його наслідки (руйнування логістичних ланцюгів, втрата частини ринків збуту, підвищення операційних ризиків). 2. Посилення конкуренції (активність міжнародних брендів на українському ринку, зростання конкуренції з боку приватних марок торгових мереж, демпінг). 3. Зростання витрат (інфляційні процеси, зростання цін на сировину, збільшення витрат на енергоресурси, підвищення логістичних витрат). 4. Регуляторні ризики (посилення вимог до якості й безпеки продукції, зміни в податковому законодавстві, нові екологічні стандарти). 5. Зниження платоспроможності населення (зменшення доходів населення).

Джерело: розроблено і складено автором

Висновок SWOT-аналізу. ТДВ «Яготинський маслозавод» має потужну базу для подальшого розвитку завдяки лідерській позиції та широкому асортименту продукції та добре відомому бренду ТМ «Яготинське». Основні

внутрішні переваги підприємства - це визнана торгова марка, сучасна технологічна база і диверсифікований продуктовий портфель.

Водночас товариство стикається з серйозними викликами, пов'язаними з воєнним станом, географічною концентрацією виробництва та енергозалежністю. Найбільшу загрозу становить воєнний стан, що суттєво впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Стратегічні переваги мають статистичну диверсифікацію географії виробництва, розвиток експортних можливостей та впровадження енергоефективних технологій для мінімізації господарських ризиків.

Складемо і представимо PEST-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

PEST-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фактор	PEST (абрєв.)	Перелік і зміст
1	2	3
ПОЛІТИЧНІ	POLITICAL	1. <i>Державна політика підтримки АПК</i> (програми державної підтримки молочної галузі, субсидії для сільськогосподарських виробників, податкові пільги для підприємств АПК). 2. <i>Військовий стан (російсько-українська війна)</i> (особливий правовий режим функціонування економіки, обмеження на переміщення товарів у прикордонних регіонах, мобілізаційні заходи). 3. <i>Євроінтеграційні процеси</i> (адаптація до стандартів ЄС, можливості безмитної торгівлі з країнами ЄС, відповідність європейським стандартам якості). 4. <i>Регіональна політика</i> (підтримка розвитку сільських територій, інвестиційні програми для модернізації виробництва).
ЕКОНОМІЧНІ	ECONOMIC	1. <i>Макроекономічна нестабільність</i> (високі темпи інфляції, коливання валютного курсу, зростання процентних ставок). 2. <i>Купівельна спроможність населення</i> (зниження реальних доходів населення, зміна структури споживання на користь дешевшої продукції, скорочення витрат на харчування). 3. <i>Вартість енергоресурсів</i> (зростання цін на електроенергію та газ, необхідність енергоефективних рішень, вплив на собівартість продукції). 4. <i>Доступність фінансування</i> (високі процентні ставки за кредитами, обмеженість довгострокового фінансування, залежність від власних інвестиційних ресурсів).

Продовження таблиці 3.21

1	2	3
СОЦІАЛЬНІ	SOCIAL	1. <i>Зміни в споживчих перевагах</i> (зростання попиту на органічну продукцію, увага до здорового харчування, популярність функціональних продуктів). 2. <i>Демографічні тенденції</i> (старіння населення, зниження народжуваності, міграційні процеси). 3. <i>Культурні особливості</i> (традиційні переваги у споживанні молочної продукції, довіра до вітчизняних брендів, регіональні особливості смаків). 4. <i>Рівень життя і освіти</i> (підвищення рівня освіченості споживачів, зростання обізнаності про якість молочної продукції, вплив соціальних мереж на споживчі рішення).
ТЕХНОЛОГІЧНІ	TECHNOLOGICAL	1. <i>Інновації у виробництві</i> (сучасне обладнання для переробки молока, технології подовження терміну зберігання, автоматизація виробничих процесів). 2. <i>Цифрові технології</i> (системи управління якістю, цифровізація логістики і збуту, розвиток електронної комерції). 3. <i>Упаковка та зберігання</i> (екологічні види упаковки, інноваційні рішення для зберігання, технології відстеження якості продукції). 4. <i>Дослідження та розробки</i> (розробка нових видів продукції, впровадження пробіотиків та функціональних інгредієнтів, технології безпеки харчових продуктів).

Джерело: складено автором

Висновок PEST-аналізу. Зовнішнє середовище ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується високим рівнем невизначеності та складними викликами. Політичні фактори представлені як позитивними аспектами (підтримка АПК, євроінтеграція), так і негативними (воєнний стан - російсько-українська війна). Економічні умови залишаються нестабільними через інфляцію, валютні коливання та зниження купівельної спроможності населення.

Соціальні тенденції демонструють зміни у споживчих перевагах на користь здорового харчування та функціональних продуктів, що створює нові можливості для розвитку. Технологічні фактори відкривають широкі перспективи для модернізації виробництва, цифровізації процесів та розробки інноваційної продукції.

Найбільший вплив на діяльність маслозаводу мають політичні та економічні фактори, особливо в контексті воєнного стану та макроекономічної нестабільності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведено трендовий (горизонтальний) аналіз балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки, який демонструє що структурно в активах домінують оборотні активи, а в пасивах - поточні зобов'язання.

Аргументовано, що з чотирьох умов ліквідності балансу виконувалася протягом 2022-2024 рр. 2 і 4 умова ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності коливався з 1,47 у 2022 році і зменшився до 1,34 у 2024 році. Вартість чистих активів продемонструвала позитивну динаміку зросла з 685040 тис.грн. у 2022 році до 940195 тис.грн. у 2024 році. Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 0,46 у 2022 році до 0,44 у 2024 році. Коефіцієнт ділової активності показав зростання з 1,84 у 2022 р. до 2,42 у 2024 р. Операційний цикл скорочувався з 153,26 днів у 2022 р. до 104,5 днів у 2024 р., а фінансовий цикл покращився - з 46,76 днів у 2022 році до 20,52 днів у 2024 році. Аналіз показників рентабельності показав погіршення діяльності маслозаводу у 2024 р. Чиста рентабельність знизилася з 5,5% у 2023 р. до 1,7% у 2024 р. Рентабельність активів зменшилася з 11,79% у 2023 році до 4,11% у 2024 році.

Аналіз економічного механізму мінімізації господарських ризиків показав, що контроль і моніторинг над господарськими ризиками на ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється через систему корпоративного управління, що включає чотири основних органи - Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління і ревізійна комісія. Зовнішнім експертом оцінки господарських ризиків виступає ТОВ Аудиторська компанія «Кроу Україна», що надає послуги з бухгалтерського обліку, аудиту та консультування з питань оподаткування.

Виявлено основні види господарських ризиків станом на кінець 2024 р. - це операційний і валютний ризик, юридичний ризик, ризик репутації, стратегічний і кредитний ризик, ризик ліквідності і ризик капіталу.

Проведений аналіз класифікації виробничо-господарських ризиків за ступенем впливу виділив їх три групи: до критичних ризиків належать енергетичні і виробничі ризики через перебої енергопостачання та зростання вартості енергоносіїв; високими ризиками є скорочення споживання молочних продуктів на 20-25%, дисбаланс продажів з скороченням внутрішніх продажів на 30-35%, а також сировинні й логістичні ризики зі зростанням транспортних витрат на 20-33%; помірними ризиками визначено кадрові ризики зі зростанням витрат на оплату праці на 15-20% та ризики інноваційного розвитку. Товариство не має окремого підрозділу з мінімізації господарських ризиків, тому ця функція інтегрована в планово-економічний відділ, який включає бухгалтерський і фінансовий сектори. Відділ виконує шість ключових функцій: стратегічне фінансове планування, управління інвестиційним портфелем, розробку фінансової стратегії, фінансовий аналіз інвестпроектів, координацію управління специфічними ризиками та бюджетне планування виробничого циклу. На ТДВ впроваджена система управління якістю за стандартами ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018.

Оцінку господарських ризиків маслозаводу провели за допомогою коефіцієнта Бівера, який показав критичну динаміку: 0,17 у 2022 р. (мінімальний рівень ризику), 0,27 у 2023 р. (помірний рівень ризику), але знизився до 0,12 у 2024 р., що відповідає високому рівню господарських ризиків з прогнозом банкрутства протягом 5 років. Причинами погіршення є зниження чистого прибутку з 255160 тис.грн. у 2023 р. до 95563 тис.грн. у 2024 р. і зростання довгострокових й поточних зобов'язань на 23,5%.

Був проведений «Аналіз чутливості», за результатами якого визначено рейтинг факторів господарських ризиків: чистий дохід має коефіцієнт еластичності 21,3 (найвищий ризик), собівартість продукції - 18,43 (другий за значимістю ризик), витрати на збут - 1,67, оборотні активи - 0,74, необоротні активи - 0,25, адміністративні витрати - 0,2 (найменший ризик). Проведений SWOT і PEST-аналіз. Високий рівень господарських ризиків з коефіцієнтом Бівера 0,12 у 2024 році, сигналізує про високий ризик банкрутства, а за

«Аналізом чутливості» найкритичніші ризики пов'язані з чистим доходом та собівартістю продукції і вимагають невідкладних заходів щодо мінімізації господарських ризиків для забезпечення фінансової стабільності товариства.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві

Шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємствах - це комплекс стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на покращення існуючої системи контролю і моніторингу над господарськими ризиками з метою підвищення її ефективності та адаптивності до змінних умов зовнішнього середовища.

Шляхи передбачають модернізацію методологічного апарату, впровадження інноваційних технологій ризик-контролю, удосконалення організаційної структури управління ризиками та оптимізацію процедур моніторингу. Розробка та реалізація таких шляхів дозволяє підприємству не лише знизити рівень негативних втрат, але й створити передумови для стабільного розвитку в умовах економічної нестабільності.

Можливість пошуку шляхів удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків обумовлена динамічністю сучасного бізнес-середовища та постійно зростаючою стійкістю ризикових чинників. Ефективне управління ризиками стає критично важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє тимчасово реагувати на загрози та використовувати деякі можливості.

Удосконалення механізму мінімізації ризиків сприяє оптимізації витрат на контроль над ризиками, підвищенню точності прогнозування та покращенню якості прийняття господарських рішень.

Напрямки і способи мінімізації господарських ризиків на підприємстві в рамках економічного механізму їх нейтралізації представляють собою складну багаторівневу систему взаємопов'язаних

елементів, що забезпечує комплексний підхід до контролю над ризиками (рис. 4.1).

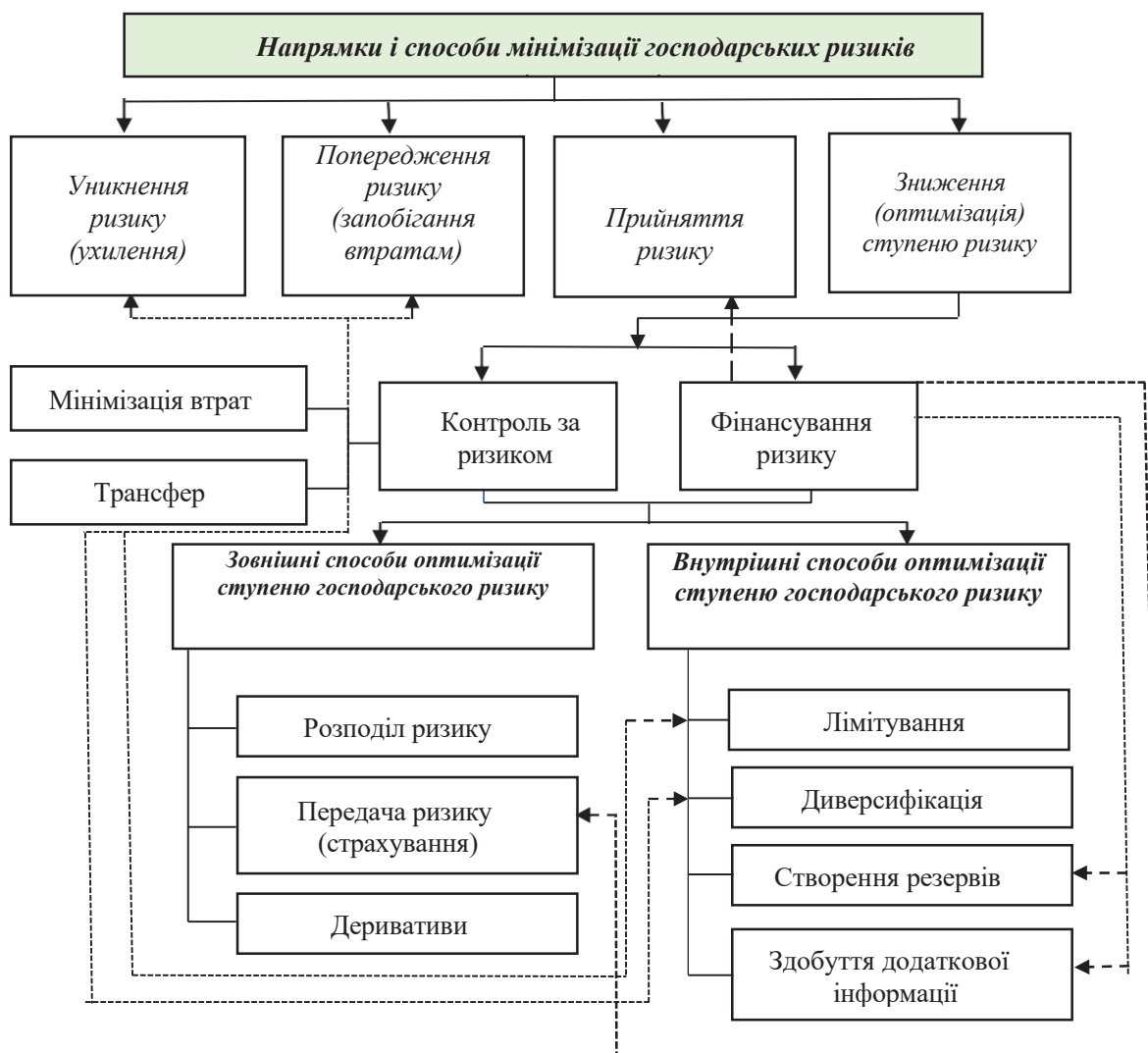


Рис. 4.1. Напрямки і способи мінімізації господарських ризиків на підприємстві в рамках економічного механізму їх оптимізації

Джерело: складено автором на основі [2, 3]

Система напрямків і способів мінімізації господарських ризиків на підприємстві в рамках економічного механізму їх оптимізації, яка представлена на рис. 4.1, включає в себе стратегічні підходи до роботи з господарськими ризиками, методи їх контролю та фінансування, а також конкретні способи оптимізації ступеню ризику. Кожен елемент системи виконує певну функцію в загальній системі ризик-контролю та має власні характеристики застосування. Ефективність функціонування механізму залежить від правильного з'єднання всіх його складів та їх адаптації до

специфіки конкретного підприємства. Розуміння структури та особливостей кожного елемента дозволяє керівництву підприємства обрати оптимальну комбінацію інструментів для мінімізації господарських ризиків - табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Характеристика напрямків, способів і методів мінімізації господарських ризиків на підприємстві

Елемент	Характеристика	Мета застосування	Особливості реалізації
1	2	3	4
Напрямки мінімізації господарських ризиків на підприємствах			
Уникнення ризику	Повна відмова від діяльності або операцій, що відповідають невизначеності та можливості втрат. Реалізація заходів щодо недопущення виникнення ризикових ситуацій і відхилення дій, що можуть спричинити реалізацію ризику.	Досягнення максимальної безпеки бізнес-процесів шляхом виключення джерел ризику	Припинення неприбуткових проєктів, консервативна стратегія управління
Попередження ризику	Впровадження превентивних заходів для зниження ймовірності виникнення негативних подій через системний контроль та профілактику. Прийом запобігання підприємницьких ризиків	Зменшення частоти виникнення ризикових ситуацій та їх негативного впливу	Інвестиції в системи безпеки, навчання персоналу, технічне обслуговування
Прийняття ризику	Свідомість збереження ризику з розробкою стратегії управління його наслідками. Весь ризик чи його окрема частина залишається на відповідальність суб'єкта підприємницької діяльності	Отримання додаткового прибутку від ризикових операцій при контрольованому рівні загроз	Детальне планування дій при настанні ризику, створення фінансових подушок безпеки
Зниження/вимірювання ризику (оптимізація)	Комплекс заходів для оптимізації рівня ризику. Передбачаючи пошкодження обсягу втрат та нейтралізувати негативний вплив через вимірювання ризиків у просторі й часі	Балансування між ефективними втратами та вигодами від ризикових рішень	Застосування математичних моделей, сценарного аналізу, експертних оцінок
Методи контролю мінімізації господарських ризиків на підприємствах			
Мінімізація втрат	Розробка та впровадження заходів, спрямованих на зниження масштабів можливих збитків при реалізації ризикових сценаріїв	Обмеження розміру фінансових та операційних втрат від настання негативних подій	Створення планів швидкого реагування, дублювання критичних процесів
Трансфер	Передача відповідальності за ризик зовнішнім організаціям через договірні відносини та спеціальні фінансові інструменти	Перенесення фінансового тягаря ризику на спеціалізовані компанії	Викладання договорів страхування, факторингу, аутсорсингу ризикових функцій
Контроль за ризиком	Створення системи постійного моніторингу ризикових факторів з нарахуванням пільгового виявлення та нейтралізації загроз	Забезпечення оперативного реагування на зміни в ризиковому профілі підприємства	Впровадження КРІ ризиків, автоматизованих систем сповіщення, регулярного аудиту
Фінансування ризику	Метод зниження ризиків за рахунок їх фінансування, що забезпечує покриття витрат, завданих у процесі впливу підприємницького ризику	Підтримання фінансової стабільності підприємства при настанні непередбачених витрат	Формування цільових резервних фондів, налагодження кредитних ліній

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4
Способи мінімізації господарських ризиків на підприємствах			
Зовнішні способи			
Розподіл ризику	Розподіл ризикового навантаження між декількома учасниками ринку через партнерські угоди та спільні проекти	Зниження індивідуального ризикового навантаження кожного учасника	Створення стратегічних альянсів, консорціумів, спільних підприємств
Страхування	Передача ризику професійній страховій компанії за винагороду з розподілом збитків між учасниками страхування через укладання договорів з професійними страхувальниками	Забезпечення фінансового захисту через гарантування відшкодування збитків	Страхування майна, вантажів, відповідальність, медичне страхування працівників
Деривативи	Застосування похідних фінансових інструментів для хеджування ризиків зміни цін, валютних курсів та відсоткових ставок.	Фіксація майбутніх фінансових параметрів та захист від несприятливих ринкових коливань	Робота з ф'ючерсними та опціонними контрактами, свопами
Внутрішні способи			
Диверсифікація	Розширення спектру діяльності в різних галузях, географічних ринках та продуктових сегментах. Ефективний засіб зниження ризиків через освоєння різних видів продукції та переорієнтацію виробництва	Зниження залежності від окремих ринків, продуктів або клієнтів через розподіл ризиків	Освоєння нових видів продукції, вихід на географічні ринки, створення бізнес-ліній
Створення резервів	Метод резервування коштів, більшість для покриття непередбачуваних витрат. Джерелом відшкодування є прибуток, завдяки якому витрати компенсуються за рахунок резервних ресурсів	Забезпечення стабільності джерел діяльності через наявність власних покриттів збитків	Відрахування 5-10% прибутку, створення антикризового фонду, цільові резерви
Лімітування	Встановлення граничних значень для операцій, що спричиняють ризик, з обмеженням обмеження витрат при продажу товарів у кредит, наданні позик, інвестиціях.	Контроль максимального рівня витрат через встановлення лімітів на ризикові операції	Встановлення кредитних лімітів, бюджетних обмежень, контроль дебіторської заборгованості
Здобуття додаткової інформації	Інвестування в підвищення якості інформації для зниження невизначеності. Інформація стає цінною, більш повна інформація дозволяє зробити кращий прогноз	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень через володіння повнішою інформацією	Маркетингові дослідження, аналітичні звіти, бізнес-розвідка, участь у галузевих заходах

Джерело: складено автором на основі [2, 3]

Внаслідок широкого вибору методик регулювання ступеня господарського ризику виникає проблема вибору найбільш конкретного напрямку чи шляху реалізації для його мінімізації у певній економічній ситуації.

Сучасні науковці Мазур К.В і Дьяченко Я.Я., радять робити вибір оптимальних «способів обмеження» ризиків в залежності від фінансової стійкості суб'єкта господарювання [69].

Основними серед цих методів є: резервування коштів; лімітування (за умови, що підприємство має абсолютну фінансову стійкість); диверсифікація (за умови, що підприємство має допустиму фінансову стійкість); передача ризику (у випадку, коли підприємство є фінансово нестійким); зовнішнє страхування (за умови, що суб'єкт має критичний фінансовий стан) [2, 3].

На погляд авторів Балдинюк В.М. і Іщенко І.С., для більш дієвого результату можна використовувати проєктування модуля «імовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» за градацією ймовірності та величиною збитків на підставі досліджень та експертних оцінок [2, 24].

Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня господарського ризику відображено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

**Матриця для пошуку рішення щодо вибору напрямку мінімізації
(оптимізації) ступеня господарського ризику на підприємстві**

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Поміркові збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 24, 28, 32]

Представимо конкретні рекомендації щодо впровадження ефективних моделей ризик-контролю на підприємствах різного масштабу з фокусом на забезпечення адаптивності та реагування на непередбачені обставини:

1. Ретельний аналіз головних господарських ризиків, які можуть вплинути на підприємство, з орієнтацією на специфіку його діяльності та галузеві особливості.

2.Розробка чітких стратегій реагування на критичні господарські ризики, включаючи плани невідкладних заходів, які можуть бути вжиті у випадку негативних подій.

3.Впровадження системи моніторингу господарських ризиків, що дозволяє вчасно виявляти зміни в ризик-профілі та адаптувати стратегії управління відповідно до нових умов.

4.Інтеграція сучасних технологій у процес ризик-контролю, зокрема, використання аналітичних інструментів та програмного забезпечення для більш точної ідентифікації та аналізу ризиків [2, 3, 24].

5.Впровадження культури управління ризиками серед всіх рівнів керівництва та працівників, включаючи навчання та свідоме розуміння важливості ризик-контролю для успішної діяльності підприємства.

Сучасні тенденції у сфері ризик-контролю враховують значний вплив цифровізації та технологічних інновацій на господарські ризики, з якими стикаються підприємства. Деякі з ключових аспектів цих тенденцій включають:

1.Цифрові ризики - зростаюча кількість даних та використання цифрових платформ створюють нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, конфіденційністю даних, а також залежністю від інформаційних технологій [1-17, 3, 24, 28, 32].

2.Технологічні інновації - впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та інші, може призвести до нових форм господарських ризиків, пов'язаних з технічними неполадками, недостатньою кваліфікацією персоналу та змінами у вимогах ринку.

3.Глобальні виклики - зростаюча міжнародна взаємодія та світові події також призводять до появи нових геополітичних й макроекономічних ризиків, які підприємства повинні враховувати в своїх стратегіях ризик-контролю.

4.Ризики цифрової трансформації - при переході до цифрових процесів та модернізації бізнес-моделей, підприємства стикаються з ризиками,

пов'язаними зі змінами в управлінні, культурними перетвореннями та необхідністю постійного оновлення технологій [24, 28, 48, 53, 59].

Автори (науковці) Гривківська О.В. і Горінний М.Л. в науковій праці під назвою «Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни» (2025 р.) вказують, що «...в умовах війни інноваційна діяльність набуває особливого характеру, стикаючись із серйозними господарськими ризиками, які ускладнюють або навіть унеможливають реалізацію інноваційних проєктів». Основні з них представимо в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Основні господарські ризики інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств в умовах війни (позиція авторів Гривківської О.В. і Горінного М.Л.)

Ризик	Зміст ризику в умовах війни
Інноваційні	«...виникають з неправильним прийняттям управлінських рішень у нововведеннях у діяльність підприємства»
Логістичні	«...виникають через руйнування транспортної інфраструктури, суттєво ускладнюють виробничі та збутові процеси, порушуючи ланцюги постачання сировини, обладнання та готової продукції»
Фінансові	«...виникають внаслідок недостатності інвестицій, девальвації національної валюти та високої інфляції, призводять до браку ресурсів для впровадження нових технологій і розробок, що підвищує вартість інноваційних проєктів і знижує фінансову стійкість підприємств»
Виробничі	«...пов'язані з фізичним руйнуванням виробничих потужностей, знищенням обладнання або обмеженням доступу до виробничих майданчиків, суттєво впливають на здатність підприємства підтримувати стабільний виробничий цикл»
Маркетингові	«...виявляються у втраті традиційних ринків збуту та значному зниженні купівельної спроможності населення. Зміна структури попиту вимагає від підприємств оперативної адаптації до нових ринкових умов і переорієнтації на нові сегменти»
Кадрові	«...спричинені масовою міграцією кваліфікованих спеціалістів як за кордон, так і в більш безпечні регіони, призводять до дефіциту професійного персоналу та ускладнюють реалізацію високотехнологічних проєктів»
Регуляторні	«...виникають через зміни в законодавстві, посилення контролю за зовнішньоекономічною діяльністю та обмеження на експортно-імпортні операції, створюють додаткові бар'єри для інноваційної активності через нестабільність правового середовища»

Джерело: складено автором на основі [15, 56]

За поглядом авторів Гривківської О.В. і Дух В.М., які представлені в науковій праці «Механізми нейтралізації економічних та фінансових ризиків підприємства» (2023 р.) зазначається, що «...одним з найпростіших методів у системі внутрішніх механізмів нейтралізації і мінімізації ризиків підприємства виступає уникнення ризиків, яке полягає в розробці заходів, які виключають певний вид ризику в повному обсязі» [16].

На рис. 4.2 представимо сукупність внутрішніх економічних механізмів мінімізації (нейтралізації) ризиків підприємства, адже саме внутрішнім механізмам належить першочергова роль.

Внутрішні економічні механізми мінімізації (нейтралізації) ризиків підприємства

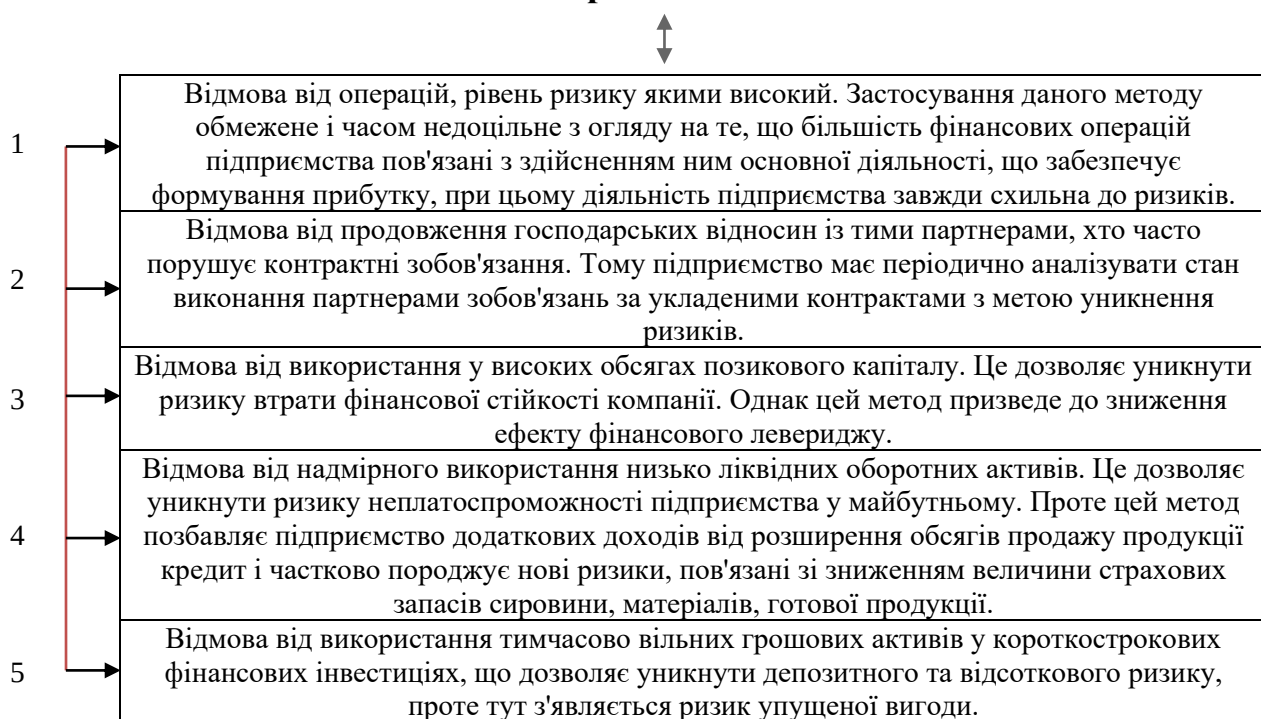


Рис. 4.2 Внутрішні економічні механізми мінімізації (нейтралізації) ризиків підприємства

Джерело: складено автором на основі [16]

Досліджуючи ТДВ «Яготинський маслозавод» було встановлено, що перспективи розвитку Товариства керівництво маслозаводу спрямовує на вирішення таких питань як: покращення санітарного стану підприємства, впровадження більш глибокої обробки сировини, економія енергоресурсів.

Завдання керівного складу Товариства – підвищення трудової дисципліни, відповідальності персоналу за результати роботи, вирішення

питань подальшої гармонізації виробничих процесів, що дасть змогу не тільки покращити роботу в плані збереження ресурсів, а й надасть серйозні перспективи покращення якості продукції.

Це стосується не тільки якості молока, яке заготовлюється, а й можливості його обробки та збереження на Товаристві.

Головні напрямки удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**Загальні напрямки удосконалення діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

№	Напрямок розвитку	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1	Інноваційна продукція	Розширення асортименту функціональних продуктів з пробіотиками та підвищеним вмістом білку	Посилення конкурентних позицій на високомаржинальних ринках
2	Технологічна модернізація	Застосування технологій ультрафільтрації та ультрапастеризації	Підвищення якості продукції та можливість конкуренції з транснаціональними компаніями
3	Маркетинг та збут	Впровадження виваженої цінової політики та медіа-активностей	Збільшення обсягів продажів та лояльності споживачів
4	Освоєння нових сегментів	Вихід на ринок молока Тетра Пак, модернізація йогуртів, розвиток HoReCa	Диверсифікація продуктової лінійки та збільшення ринкової частки
5	Розширення мережі збуту	Співпраця з регіональними та національними мережами супермаркетів	Збільшення доступності продукції та питомої ваги продажів
6	Капітальні інвестиції	Модернізація, реконструкція та капітальний ремонт основних засобів ТДВ	Покращення санітарного стану та економія енергоресурсів
7	Управління персоналом	Підвищення трудової дисципліни та відповідальності персоналу з управління ризиками	Гармонізація виробничих процесів і збереження ресурсів
8	Якість сировини	Впровадження глибшої обробки сировини	Покращення якості готової продукції та її збереження

Джерело: складено автором на основі даних звітності і Звіту з управління товариства

Умови мінімізації господарських ризиків в умовах воєнного стану ТДВ «Яготинський маслозавод». З 24 лютого 2022 року, у зв'язку з веденням

воєнного стану в Україні процес мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» адаптований до нових умов - табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Умови мінімізації господарських ризиків в період воєнного стану

ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Умови
1	Забезпечення безпеки працівників
2	Диверсифікація каналів постачання
3	Корегування виробничих планів
4	Посилення фінансового контролю і контролю над господарськими ризиками
5	Розвиток альтернативних ринків збуту

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності товариства

Стратегічний контроль з мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» фокусується на:

- 1.Розширенні асортименту продукції.
- 2.Модернізації виробничих потужностей.
- 3.Розвитку власної сировинної бази.
- 4.Посиленні позиції на ринку.
- 5.Впровадженні інноваційних технологій.
- 6.Підвищенні екологічності виробництва.

Для великих виробників молочної галузі, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод», мінімізація господарських ризиків вимагає системного підходу, що поєднує фінансову обачність, операційну гнучкість й постійне вдосконалення знань персоналу.

Комплексна система мінімізації ризиків має охоплювати як економічні, так і, частково, правові аспекти.

Однак, зважаючи на специфіку молочного виробництва, особлива увага приділяється саме економічним механізмам, що дозволяють не лише реагувати на загрози, а й запобігати їх виникненню, а також швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

В табл. 4.6 представимо шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 4.6

**Шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації
господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод»**

№	Напрямок	Для ТДВ «Яготинський маслозавод»
1	Удосконалення системи внутрішнього контролю	Посилення контролю за виробничими процесами, фінансовими потоками та дотриманням технологічних норм - це мінімізує господарські ризики, пов'язані з якістю продукції та фінансовими зловживаннями.
2	Формування антикризової стратегії	Розробка детального плану дій на випадок кризових ситуацій, як-от різке зростання цін на сировину, втрата ключового ринку або технічні збої - стратегія має включати альтернативні джерела постачання та фінансові резерви.
3	Впровадження CRM-системи*	Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для ефективного збору, аналізу та використання даних про споживачів - це дозволяє краще розуміти потреби ринку, прогнозувати попит, мінімізувати маркетингові ризики та ризики втрати клієнтів, а також оптимізувати збутову діяльність.
4	Диверсифікація ринків збуту та асортименту продукції	Зменшення залежності від одного ринку або продукту. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це може означати вихід на нові експортні ринки, розширення лінійки молочних продуктів (йогурти, сири) або розробку продуктів для специфічних груп споживачів.
5	Інвестування у кваліфікацію персоналу з ризик-контролю і моніторингу*	Регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації та тренінгів з питань ризикології для ключових спеціалістів - це дозволить команді маслозаводу ефективно виявляти, оцінювати та мінімізувати господарські ризики на всіх етапах діяльності, від виробництва до збуту.
6	Хеджування фінансових ризиків	Використання фінансових інструментів для захисту від коливань цін на сировину (молоко, цукор) та курсових різниць - це може включати укладання форвардних контрактів або опціонів для фіксації ціни на майбутні поставки.
7	Впровадження міжнародних стандартів	Адаптація системи управління ризиками до міжнародних стандартів, наприклад, ISO 31000:2018 - це не лише підвищує довіру партнерів, а й допомагає систематизувати процеси управління ризиками на всіх рівнях.

Джерело: складено автором;

* - рекомендується до впровадження

Впровадження CRM-системи та інвестування в кваліфікацію персоналу з ризик-контролю і моніторингу стануть чудовим удосконаленням економічного механізму мінімізації господарських ризиків на ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1) CRM-система дозволить глибше аналізувати ринок та поведінку споживачів, що є ключовим для прогнозування попиту та уникнення маркетингових ризиків як низки господарських ризиків;

2) навчання команди працівників з питань контролю і моніторингу над господарськими ризиками маслозаводу забезпечить, що ці ризики будуть не лише виявлені, а й ефективно контролювані на всіх етапах — від постачання сировини до реалізації продукції.

Таке поєднання технологічного інструменту та кваліфікованих кадрів дасть змогу підприємству швидко реагувати на виклики, зберігаючи фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку молочних продуктів.

4.2. Ініціатива реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» для мінімізації господарських ризиків

Центральним ресурсом забезпечення функціонування економічного механізму мінімізації господарських ризиків виступає людина — власник та джерело інтелектуальних ресурсів, здатних передбачати, аналізувати та нейтралізувати потенційні господарські ризики і загрози.

Основна частина економічного ефекту підприємства формується завдяки використанню спеціальних знань з ризик-управління, антикризового і превентивного планування.

Специфічні характеристики економічного знання в сфері контролю і мінімізації господарських ризиків полягають у тому, що вони дозволяють працівникам швидко адаптуватися до нестабільного бізнес-середовища та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

За умови якісного керування максимальний дохід від інвестицій у людський ресурс практично втричі переважає дохід від вкладень в основні засоби підприємства і нематеріальні активи.

Аналіз взаємозв'язку ефективності праці і освітнього рівня продемонстрував, що за 10% зростання освітнього рівня продуктивність збільшується від 0,2% до 8,6% [10].

Людина як носій інтелектуального потенціалу є ключовим елементом системи мінімізації господарських ризиків на підприємстві, а інвестиції в розвиток людського капіталу через програми підвищення кваліфікації та тренінги забезпечують ефективний контроль і моніторинг над господарськими ризиками та мають значно вищу економічну віддачу порівняно з традиційними методами [45, с. 606].

Представимо світовий досвід отриманого значення показника ROI від програм підвищення кваліфікації й тренінгів персоналу з тематики контролю та моніторингу над господарськими ризиками в табл 4.7.

Таблиця 4.7

Світовий досвід отриманого значення показника ROI від реалізації програм підвищення кваліфікації та тренінгів персоналу з контролю та моніторингу над господарськими ризиками на підприємстві

Країна	Тип тренінгу/ програми	ROI (%) / Приріст чистого доходу (%)	Період впровадження	Ключові показники	Джерело
США	Управлінські тренінги	200/ 17-23	6-12 місяців	Подвоєння продуктивності на кожний долар	PMI Organization
Міжнародний	Програми розвитку персоналу	15/37	12 місяців	Зниження плинності кадрів на 25%	Engagedly
Європа	Ризик-контроль тренінги	180/ 0,5-22	9 місяців	Зменшення втрат від ризиків на 30%	MDA Training
Україна	Тренінги з мінімізації ризиків	180/ 0,01-16,1	9 місяців	Зменшення втрат від ризиків на 13-18%	S&P Investment Risk Management Agency

Джерело: складено автором на основі даних [62, 66, 72, 74]

Управління ризиками в українських компаніях, на зразок, S&P Investment Risk Management Agency, успішно служить стратегічним партнером як для українських, так і міжнародних підприємців, пропонуючи індивідуальні та інноваційні рішення в бізнес, інвестиційних, правових та

податкових питаннях, включаючи тренінги та курси підвищення кваліфікації з питань господарських ризиків.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо реалізацію програми підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» для мінімізації господарських ризиків для 90 працівників товариства.

В табл. 4.8 відобразимо критерії відбору учасників-працівників програми підвищення кваліфікації ТДВ «Яготинський маслозавод» та очікувані результати для кожної категорії працівників.

Таблиця 4.8

Критерії відбору учасників-працівників програми підвищення кваліфікації ТДВ «Яготинський маслозавод» та очікувані результати для кожної категорії працівників

Критерії		Очікувані результати	
<i>Рівень відповідальності</i>	Посади з високим рівнем впливу на операційні процеси	<i>Керівництво</i>	Стратегічне бачення ризик-контролю
<i>Потенціал впливу</i>	Здатність впроваджувати зміни в своїх підрозділах	<i>Виробництво</i>	Зменшення операційних проблем і ризиків на 5-7%
<i>Стаж роботи</i>	Мінімум 2 роки на підприємстві	<i>Якість</i>	Підвищення якості продукції на 7,5-12%
<i>Мотивація до навчання</i>	Бажання розвиватися та впроваджувати нові підходи	<i>Закупівлі</i>	Оптимізація витрат та зниження ризиків постачання
		<i>Фінанси</i>	Покращення фінансового планування й контролю

Джерело: розроблено і складено автором

Представимо структуру учасників програми навчання, сформовану з урахуванням ключових посад, що мають найбільший вплив на моніторинг і контроль над господарськими ризиками всіх процесів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Посадовий склад працівників маслозаводу для участі в програмі підвищення кваліфікації кількістю 90 осіб представимо в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Посадовий склад і структура працівників маслозаводу для участі в програмі підвищення кваліфікації по проходженню курсів з моніторингу і контролю над господарськими ризиками маслозаводу

Категорія персоналу	Посади працівників	К-ть осіб (90)	Обґрунтування участі
Вище керівництво	Генеральний директор, виконавчий директор, головний інженер	3	Стратегічне управління ризиками, прийняття ключових рішень
Керівники виробництва	Завідувач виробництва, заступник завідувача виробництва, головний технолог, начальники цехів	8	Операційні ризики, контроль технологічних процесів
Служба якості	Начальник відділу контролю якості, інженери з якості, головний лаборант	6	Ризики якості продукції, санітарно-гігієнічні вимоги
Відділ закупівлі сировини і МТП	Начальник Генерального директора з закупівлі сировини, менеджери з закупівель, спеціалісти з постачання	5	Ризики поставок сировини, управління постачальниками
Фінансово-економічна служба	Головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу, фінансові менеджери	4	Фінансові ризики, економічне планування
Служба технічної безпеки	Заступник Генерального директора з охорони праці, інженери з пожежної безпеки, головний еколог	4	Промислова безпека, екологічні ризики
Логістика та збут	Заступник Генерального директора з реалізації продукції, менеджери з продажу, начальник «Торгового відділу»	5	Ризики реалізації, управління запасами
ІТ та технічна підтримка	ІТ-спеціаліст, механіки, головний електрик	4	Технічні ризики, кібербезпека
Кадрова служба	Начальник відділу праці і заробітної плати, HR-спеціаліст	2	Кадрові ризики, управління персоналом
Юридична служба	Юрисконсульт, спеціаліст з договірної роботи	2	Правові ризики, комплаєнс
Служба внутрішнього аудиту	Внутрішній аудитор, Ревізор	2	Контроль ризиків, внутрішній аудит
Працівники виробництва	Виробничий персонал	45	Виробничі ризики

Джерело: розроблено і складено автором

Рекомендації щодо етапів впровадження програми підвищення кваліфікації по проходженню курсів працівниками з моніторингу і контролю над господарськими ризиками ТДВ «Яготинський маслозавод» наступні:

- 1) етап 1 (1-2 місяці) - підготовка та відбір учасників;
- 2) етап 2 (1 місяць) - проведення навчання;
- 3) етап 3 (6 місяців) - впровадження отриманих знань;
- 4) етап 4 (3 місяці) - оцінка результатів і коригування підходів до мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».

Вибір провайдера навчання:

1) провайдер послуг «Smart Staff» рекомендується для працівників виробництва й закупівель, інша цільова аудиторія (<https://smart-staff.com.ua/business-trainings/upravlinnya-operacijnimi-rizikami> [33];

2) провайдер послуг «Deloitte Academy» реоменовано для керівників, ключових працівників, фахівців з ризик-контролю, фінансистів, аналітиків (<https://www.deloitte.com/ua/uk/services/deloitte-academy/risk-.html>) [51].

Програма підвищення кваліфікації персоналу з контролю і моніторингу над господарськими ризиками є високоефективною інвестицією, що гарантовано забезпечить значний економічний ефект для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Програма підвищення кваліфікації розрахована на формування культури працівників і отримання сучасних знань та підходів щодо вирішення питань мінімізації господарських ризиків серед ключового персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» з подальшим масштабуванням і ширенням досвіду на весь колектив підприємства.

Представимо аналіз двох профільних курсів підвищення кваліфікації з контролю і моніторингу над господарськими ризиками, які найкраще відповідають потребам працівників молочної галузі та специфіці роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

**Характеристика курсів підвищення кваліфікації персоналу
ТДВ «Яготинський маслозавод» в напрямку контролю і моніторингу над
господарськими ризиками**

Характеристика	Курс 1 - «Контроль господарських ризиків»	Курс 2 - «Управління і моніторинг над ризиками»
Провайдер навчання	Smart Staff [33]	Deloitte Academy [51]
Бізнес-тренер	Олексій Громико	Команда експертів Deloitte
Цільова аудиторія	Працівники виробництва й закупівель, інша цільова аудиторія	Керівники, ключові працівники, фахівці з ризик-контролю, фінансисти, аналітики
Формат проведення	Дистанційно онлайн	Дистанційно онлайн
Тривалість	3 дні, 3 модулі по 3 години (9 годин)	3 сесії у будь-який час
Розклад	10:00-11:30; 12:00-13:30 (щоденно і вихідні, за домовленістю)	За домовленістю
Методологія навчання	Active learning підхід з практичними вправами	Практичні навички з аналізу та оцінки господарських ризиків
Мова викладання	Українська	Українська
Вартість за 1 особу	13500 грн (стандартна)	16850 грн з ПДВ
Система знижок	5% за 2 учасники, 10% за 3 учасники	Індивідуальні умови

Джерело: розроблено і складено автором

Юридичний аспект. Відповідно до пункту 2.5 «Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26.03.2001 р. № 127, професійний розвиток працівників через підвищення кваліфікації представляє собою спеціалізоване навчання, спрямоване на розширення та вдосконалення наявних професійних компетенцій відповідно до сучасних вимог виробництва та сфери обслуговування.

У «Положенні про деякі питання організації дистанційного навчання», затвердженому наказом МОНУ від 08.20.2020 р. № 1115, вказані всі організаційні пункти дистанційного навчання. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР «заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу», тому відбувається збереження зарплати без відриву від виробництва за час

навчання на курсах підвищення кваліфікації, який є одночасно робочим часом, тобто за час навчання-роботи йому виплачують тільки зарплату.

Формат навчання курсів, як від Smart Staff, так і від Deloitte Academy, проводитимуться дистанційно онлайн, а це означає, що працівники будуть проходити навчання, перебуваючи на своєму робочому місці або вдома чи за домовленістю, і немає потреби їхати в інше місто чи офіс й оформлювати відрядження, тому фізичне переміщення працівників не передбачається.

Курси розраховані на проходження без відриву від виробництва, і як зазначено в табл. 4.10, мають більш вільний розклад (наприклад, з 10:00 до 13:30 або у вечірній час або за домовленістю) - це дозволяє організувати навчальний процес без відриву від виробництва або після робочого дня і у вихідний, що також не вимагає оформлення відрядження і витрат на нього.

Представимо ключові модулі навчання курсу 1 «Контроль господарських ризиків» і курсу 2 «Управління і моніторинг над ризиками» в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

**Ключові модулі навчання курсу 1 «Контроль господарських ризиків»
(провайдер «Smart Staff») і курсу 2 «Управління і моніторинг над
ризиками» (провайдер «Deloitte Academy»)**

<i>Курсу 1 «Контроль господарських ризиків» (провайдер «Smart Staff»)</i>	<i>Курсу 2 «Управління і моніторинг над ризиками» (провайдер «Deloitte Academy»)</i>
1. Введення в ризик-контроль та міжнародні стандарти (COSO-ERM, ISO 31000). 2. Ідентифікація та категоризація ризиків з практичними вправами. 3. Аналіз корінних причин та оцінка господарських ризиків (FMEA). 4. Стратегії управління, контролю і моніторингу над господарськими ризиками та планування антиризикових дій. 5. Моніторинг, контроль та побудова комплексної системи ризик-контролю.	1. Сучасна система ризик-менеджменту та модель трьох ліній захисту. 2. Підходи до ідентифікації, класифікації та оцінки господарських ризиків. 3. Управління безперервною діяльністю та антикризове управління. 4. Система внутрішнього контролю та інтеграція з ризик-моніторингом. 5. Звітність та комунікація з управління, моніторингом і контролем над господарськими ризиками.

Джерело: складено автором на основі даних [33, 51]

Здійснимо розрахунок витрат на навчання персоналу з урахуванням знижок і загальної вартості програми для 90 працівників в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Витрати на курси підвищення кваліфікації персоналу

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Параметри розрахунку	Від провайдера «Smart Staff»	Від провайдера «Deloitte Academy»
Базова ціна за 1 особу	13500 грн	16850 грн
Кількість учасників	45 осіб	45 осіб
Застосовувані знижки	10% (від 3 учасників)	Індивідуальні умови (5-10% від 10 осіб)
Ціна зі знижкою 10%	12150 грн за особу	15165 грн за особу
Загальна вартість	546750 грн	682425 грн
Додаткові витрати	Технічне забезпечення 15000 грн	Технічне забезпечення 20000 грн
Сертифікація	Включена в вартість	Включена в вартість
Методичні матеріали	Електронні (включено)	Електронні та друковані - 9000 грн
Вартість курсів	561750 грн	711425 грн
Разом поточних витрат	1273175 грн	

Джерело: розраховано і складено автором за даними сайтів [33, 51]

Представимо сценарії прогнозування економічного ефекту від програми підвищення кваліфікації персоналу з контролю і моніторингу над господарськими ризиками маслозаводу.

Для оцінки економічної ефективності впровадження проекту на ТДВ «Яготинський маслозавод» розрахунки проведемо за 3 варіантами (сценаріями) розвитку подій з наступними вихідними даними - табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Вихідні дані для розрахунків ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік

Показник	Значення, тис.грн.
1.Базовий чистий дохід	5635593
2.Планові витрати на програму курсів підвищення кваліфікації	1273,18

Джерело: розраховано автором та складено на основі даних річної фінансової звітності

В табл. 4.14 наведемо три економічні сценарії ефективності програми курсів підвищення кваліфікації персоналу маслозаводу в напрямку контролю і моніторингу над господарськими ризиками.

Таблиця 4.14

Економічні сценарії ефективності програми курсів підвищення кваліфікації персоналу в напрямку контролю і моніторингу над господарськими ризиками маслозаводу

Показники	Песимістичний сценарій	Найбільш імовірний сценарій	Оптимістичний сценарій
1.Очікуване підвищення ефективності (від чистого доходу)	0,3%	0,8%	1,2%
2.Обґрунтування сценарію	Несприятливі фактори, обмежене впровадження	Типове зростання від тренінгів з ризик-контролю і моніторингу	Максимальна віддача при повному впровадженні
3.Приріст чистого доходу, тис. грн	$5635593 \times 0,003 = 16906$	$5635593 \times 0,008 = 45084$	$5635593 \times 0,012 = 67627$
4.Поточні витрати на проєкт (Smart Staff+ Deloitte Academy)	1273,18 тис. грн		
5.Розрахунок чистого прибутку до оподаткування, тис. грн	$16906 - 1273,18 = 15632,82$	$45084 - 1273,18 = 43810,82$	$67627 - 1273,18 = 66353,82$
6.Розрахунок суми податку на прибуток (при ставці податку на прибуток 18%), тис. грн	$15632,82 \times 0,18 = 2813,9$	$43810,82 \times 0,18 = 7885,9$	$66353,82 \times 0,18 = 11943,7$
7.Чистий прибуток від проєкту, тис. грн	$15632,82 - 2813,9 = 12818,9$	$43810,82 - 7885,9 = 35924,9$	$66353,82 - 11943,7 = 54410,12$

Джерело: розраховано автором

Класифікація витрат на програму підвищення кваліфікації персоналу з контролю і моніторингу над господарськими ризиками.

Витрати на проєкт в даному випадку відносяться до поточних операційних витрат підприємства, оскільки:

- 1.Не створюють матеріальних активів.
- 2.Спрямовані на підвищення кваліфікації наявного персоналу.
- 3.Відображаються у звіті про фінансові результати як витрати періоду.
- 4.Підлягають списанню у тому звітному періоді, в якому здійснюються.
- 5.Обліково відображається як:

5.1. «Загальновиробничі витрати» - для виробничого персоналу ТДВ (Курс 1 - «Контроль господарських ризиків» від провайдера «Smart Staff» сума 561750 грн.);

5.2.«Адміністративні витрати» - для керівного складу персоналу (Курс 2 - «Управління і моніторинг над ризиками» від провайдера послуг «Deloitte Academy» сума 711425 грн.).

Чистий прибуток від проекту реалізації програми курсів підвищення кваліфікації персоналу маслозаводу в розрізі трьох сценаріїв складе: за песимістичним 12818,9 тис.грн., за найбільш імовірним 35924,9 тис.грн., за оптимістичним 54410,12 тис.грн.

Для формування фінансової звітності і показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» після реалізації проекту використаємо дані найбільш імовірного сценарію 35924,9 тис.грн.

4.3. Проєкт мінімізації господарських ризиків через впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Customer Relationship Management (CRM) - це комплексна інтегрована система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка об'єднує всі процеси взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами на всіх етапах співпраці: від першого контакту до повного життєвого циклу відносин.

CRM-система представляє собою технологічне рішення, що централізує та автоматизує процеси продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів, забезпечуючи персоналізований підхід до кожного клієнта через єдину базу даних та аналітичні інструменти.

Сучасні CRM-системи включають модулі управління контактами, автоматизації продажів, маркетингових кампаній, аналітики та звітності, що дозволяє підприємствам оптимізувати взаємодію з клієнтами, підвищити ефективність продажів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Для підприємств молочної галузі, зокрема ТДВ «Яготинський маслозавод», впровадження CRM-системи є стратегічним кроком для мінімізації господарських ризиків в умовах високого рівня ризикових умов діяльності.

Систематизуємо основні виклики і можливості ТДВ «Яготинський маслозавод» та обґрунтуємо необхідність впровадження CRM-системи як комплексного рішення (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

**Поточні виклики і можливості розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»
від впровадження CRM-системи**

Виклик	Поточна ситуація	Можливості CRM-системи
Управління клієнтською базою	Фрагментована інформація про клієнтів у різних системах, що ускладнює персоналізований підхід	Створення централізованої бази даних з повною історією взаємодії та налаштуваннями для кожного клієнта
Обробка комерційних пропозицій	Ризик втрати наявних угод через неоптимальну систему опрацювання заявок	Автоматизований робочий процес обробки заявок з контролем термінів та статусу виконання
Ефективність відділу продажів	Значна частина робочого часу оплачується за рутинні операції замість роботи з клієнтами	Автоматизація стандартних процесів, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях
Аналітика та звітність	Складність отримання оперативних даних для прийняття управлінських рішень	Інтегровані аналітичні інструменти з можливістю генерації звітів у реальному часі
Оптимізація витрат	Підвищені витрати на утримання клієнтів через відсутність цільового підходу	Точна сегментація клієнтів й оптимізація маркетингових процесів

Джерело: складено автором

Впровадження CRM-системи дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити задоволеність клієнтів та оптимізувати операційні процеси, що сприяють подальшому розвитку товариства та збереженню лідерських позицій у молочній галузі України.

Наведемо переваги, які отримає ТДВ «Яготинський маслозавод» від впровадження CRM-системи, та їх детальний опис для розуміння ролі кожної переваги в контексті діяльності молочного підприємства в табл. 4.16.

Таблиця 4.16

Переваги впровадження CRM-системи для товариства

№	Переваги	Опис
1	Персоналізація обслуговування	Індивідуальний підхід до кожного клієнта на основі історії взаємодії й аналізу потреб.
2	Збільшення продажів	Автоматизація процесів продажу, маркетингу й виявлення додаткових можливостей продажів.
3	Оптимізація витрат	Зменшення витрат на залучення нових споживачів й підвищення ефективності маркетингу.
4	Аналітика і звітність	Детальна аналітика по продажам, клієнтам і прогнозування розвитку бізнесу.
5	Інтеграція процесів	Об'єднання всіх відділів в єдиній інформаційній системі для покращення координації.

Джерело: складено автором

Актуальність впровадження CRM-системи для ТДВ «Яготинський маслозавод» обумовлена високим рівнем конкуренції на ринку молочних продуктів, необхідністю забезпечення лояльності клієнтів, потребою швидкого реагування на зміни попиту, забезпеченням ефективного управління дистрибуцією та каналами збуту. Проведемо аналіз основних функцій CRM-системи, особливостей їх вибору і етапів її впровадження на ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 4.17.

Таблиця 4.17

Основні функції і особливості вибору CRM-системи для маслозаводу

№	Функції, особливості	Характеристика і зміст
1	Основні функції CRM-систем	Управління контактами - зберігання і організація інформації про клієнтів, постачальників і партнерів. Управління продажами - відстеження угод на різних етапах, прогнозування продажів, управління воронкою продажів. Маркетингова автоматизація - управління компаніями, сегментація аудиторії, email-розсилки. Управління комунікаціями - інтеграція з телефонією, електронною поштою, месенджерами. Автоматизація обслуговування клієнтів - управління запитами, тікетами, база знань. Аналітика та звітність - аналіз ефективності продажів, маркетингу, обслуговування. Управління задачами і робочим часом - планування зустрічей, нагадування.
2	Особливості вибору CRM-систем	Розмір та специфіка бізнесу. Кількість користувачів. Бюджет. Необхідні інтеграції з іншими системами. Масштабованість рішення. Зручність використання інтерфейсу. Доступність мобільних додатків. Можливості кастомізації.

Джерело: складено автором на основі даних [67, 71, 75]

Досвід впровадження CRM-систем. Відобразимо практичний досвід впровадження CRM-системи підприємствами, включаючи конкретні результати й джерела інформації для підтвердження ефективності проекту.

В табл. 4.18 наведемо досвід впровадження CRM-системи з акцентом на загальносвітові тенденції та статистичні показники ефективності.

Таблиця 4.18

Практичний досвід впровадження CRM-систем на підприємствах

Досвід	Результати	Джерело
Загальносвітова статистика	Компанії, які впровадили CRM, відмітили зростання утримання і задоволення клієнтів на 47%, і збільшення чистого прибутку від 5 до 25%.	keepincrm.com
Міжнародні компанії	Очікується, що до 2025 року дохід від впровадження CRM-системи перевищить 80 мільярдів доларів США	voiptime.net

Джерело: складено автором на основі даних [67, 75]

Нормативна база регулювання і впровадження CRM-системи.

Нормативне регулювання впровадження і регулювання CRM-системи на підприємствах регламентується комплексом законодавчих актів та стандартів. Основними документами є:

- 1) Податковий кодекс України від 02.12.2010 року № 2755-VI, який регулює питання амортизації програмного забезпечення [36];
- 2) Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 року № 2297-17, який регулює обробку персональних даних [42];
- 3) Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 року № 675-19, що визначає правила ведення електронного бізнесу [40];
- 4) Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-14, який регламентує облік НА [38].

Постачальник CRM-послуг для маслозаводу. Наведемо інформацію про обраного постачальника CRM-послуг із визначенням типу системи, основних переваг та джерел інформації для прийняття обґрунтованого рішення щодо постачальника в табл. 4.19

Таблиця 4.19

Інформація про постачальника CRM-послуг для маслозаводу

Постачальник	Тип системи	Переваги	Джерело
ТОВ «ПЕРФЕКТУМ» (Україна)	Корпоративна CRM	15-річний досвід, навчальні матеріали, живі приклади	https://perfectum.ua/

Джерело: складено автором на основі даних сайту [71]

Для впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» обрано підприємство ТОВ «Перфектум» (Україна). Відобразимо можливості програмного продукту від ТОВ «Перфектум» для маслозаводу в табл. 4.20.

Таблиця 4.20

**Можливості програмного продукту CRM-системи для маслозаводу від
ТОВ «Перфектум»**

Категорія	Опис
Ліцензування	Безстрокова ліцензія з одноразовою оплатою
Масштабування	Можливість збільшення кількості користувачів
Розширення функціоналу	Можливість розширення до ERP-версії
Локалізація	Готова до роботи конфігурація відповідно до українського законодавства
Мовна підтримка	Підтримка української та 15 додаткових мов
Додаткові матеріали	Доступ до магазину додатків
Кросплатформність (багато-, мульти-)	Можливість працювати на будь-якому пристрої: ПК, планшет, смартфон, телевізор
Мобільні рішення	Мобільні додатки iOS/Android
Десктопні додатки	Додатки для macOS/Windows
Персоналізація	Робота на своєму домені
ШІ-помічник	Perfectum AI 24/7 онлайн-помічник
Навчання	Безкоштовний доступ до навчальних відео-курсів по ролям
Документація	Безкоштовний доступ до документації і навчальних відеороликів
Підтримка	Безкоштовна служба підтримки

Джерело: складено автором на основі даних [71]

Календарний план реалізації проекту деталізує основні етапи впровадження CRM-системи на маслозаводі (табл. 4.21).

Таблиця 4.21

Етапи реалізації проекту з впровадження CRM-системи на маслозаводі

Етап	Тривалість	Відповідальний	Результат	Етап
1. Підготовка	1 місяць	ІТ-директор	Технічне завдання, вибір постачальника	1. Підготовка
2. Закупівля та налаштування	2 місяці	Постачальник + ІТ-відділ	Встановлена система	2. Закупівля та налаштування
3. Тестування	1 місяць	ІТ-відділ + відділ продажів	Протестована система	3. Тестування
4. Навчання персоналу	1 місяць	Зовнішні тренери	Навчений персонал	4. Навчання персоналу
5. Поступовий запуск	2 місяці	Всі підрозділи	Повністю функціональна система	5. Поступовий запуск

Джерело: складено і розроблено автором

Отож, загальна тривалість впровадження проекту становить 7 місяців.

Інвестиційний бюджет і витрати включають:

1) користувачами CRM-системи буде більше ніж 50 співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» (в такому разі ТОВ «Перфектум» пропонує фіксовану ціну ліцензії, якщо менше 50 осіб користувачів - не фіксовану ціну); 2) ставка дисконтування на рівні 15,5% річних; 3) життєвий цикл проекту - 2 роки. Заплановано витрати на проект:

1) ціна безлімітної ліцензії CRM-системи від ТОВ «Перфектум» становить 216 тис.грн. з одноразовою оплатою (<https://perfectum.ua/ua/price>) - ліцензія належить до 5-ої групи нематеріальних активів відповідно до Податкового кодексу України пп. 138.3.4 (група 5 - «Авторське право та суміжні з ним права» (право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), фонограми, відеограми, передача (програми) організаційного мовлення тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті (строк дії терміну користування правом), корисного використання відповідно до правовстановлення цього документа становлять не менше 2 років). За прямолінійним методом нарахування амортизації сума амортизаційних відрахувань складе 108 тис. грн (216 тис. грн/ 2 роки);

2) купівля технічного і програмного забезпечення, що включає додатковий сервер баз даних за ціною 1200000 грн., та програмне забезпечення ціною 25000 грн (1225 тис. грн/2 роки = 612,5 тис. грн) - це група 4 основних засобів відповідно до Податкового кодексу України пп. 145.1 - «Машини та обладнання», з них - електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних

мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 2500 грн. - термін корисного використання 2 роки) - даний тип основних засобів амортизуватиметься 2 роки;

3) витрати на систематизацію внутрішніх бізнес-процесів - це створення робочої групи із числа спеціалістів маслозаводу - внутрішні трудові витрати на проектування CRM-системи становитимуть 520200 грн.. Розрахунок витрат на впровадження CRM-системи зведено до табл. 4.22.

Таблиця 4.22

**Бюджет на впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Стаття витрат	Тип витрат	2026 р.	2027 р.	Разом
1. Ліцензійні витрати (нематеріальні активи - 3 р.), тис.грн.	інвестиції	216	-	216
2. Технічне і програмне забезпечення (основні засоби - 2 р.), тис.грн.		1225	-	1225
3. Розробка бізнес-процесів, тис.грн.	адмін.. витрати	520,2	-	520,2
4. Амортизаційні відрахування (нематеріальні активи + основні засоби), тис.грн.	аморт. відрах.	108+612,5 = 720,5	108+612,5 = 720,5	1441

Джерело: розраховано автором

З табл. 4.22 можна зробити висновок, що інвестиційні витрати на впровадження CRM-системи складуть 1441 тис.грн. і адміністративні витрати становитимуть 520,2 тис.грн.

Розрахунок підтверджує фінансову спроможність ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізувати даний проект за рахунок власних коштів з чистого прибутку.

Сценарії прогнозування економічного ефекту від проекту. Для оцінки економічної ефективності впровадження проекту CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» розрахунки проведемо за 3 варіантами (сценаріями) розвитку подій за умов базового чистого доходу у 2024 р. 5635593 тис. грн.

В табл. 4.23 наведемо три економічні сценарії ефективності впровадження проекту.

Таблиця 4.23

**Економічні сценарії ефективності впровадження CRM-системи на
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показники	Песимістичний сценарій (0,05%)	Найбільш імовірний сценарій (1%)	Оптимістичний сценарій (1,4%)
1.Очікуване підвищення ефективності (від суми чистого доходу ТДВ)	0,05%	1%	1,4%
2.Обґрунтування сценарію	Через несприятливі фактори зовнішнього середовища.	За рахунок оптимізації процесів обслуговування клієнтів та підвищення ефективності продажів	За рахунок сприятливої ринкової ситуації, значного покращення взаємодії з клієнтами та автоматизації процесів
3.Приріст чистого доходу, тис. грн	$5635593 \times 0,005 = 28177$	$5635593 \times 0,01 = 56355$	$5635593 \times 0,014 = 78898$
4.Поточні витрати на проєкт (розробка бізнес-процесів)	520,2 тис. грн		
5.Інвестиційні витрати	1441 тис. грн		
6.Розрахунок чистого прибутку до оподаткування, тис. грн	$28177 - 520,2 = 27657,8$	$56355 - 520,2 = 55834,8$	$78898 - 520,2 = 78378,1$
7.Розрахунок податку на прибуток (ставка податку на прибуток 18%), тис. грн	$27657,8 \times 0,18 = 4978$	$55834,8 \times 0,18 = 10050,3$	$78378,1 \times 0,18 = 14108$
8.Чистий прибуток від проєкту, тис. грн	$27657,8 - 4978 = 22679$	$55834,8 - 10050,3 = 45784,5$	$78378,1 - 14108 = 64270$

Джерело: розраховано автором

Проведемо розрахунок економічної ефективності проєкту за різними сценаріями - найбільш імовірним, оптимістичним і песимістичним.

На сайті Міністерства фінансів України вказано, що станом на 12.09.2025 року розмір облікової ставки НБУ становить 15,5% річних, що обґрунтовує використання даної ставки дисконту для розрахунків інвестиційної ефективності проєкту [29].

Коефіцієнт дисконтування – це індикатор, який призначений для приведення майбутніх грошових потоків до їх теперішньої вартості з урахуванням зміни вартості грошей у часі, ризиків та інфляції (форм. 4.1).

$$\alpha_i = 1/(1+p)^n \quad (4.1)$$

де α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік;

p – ставка дисконту (15,5% = 0,155);

n – кількість років. При ставці дисконту 15,5% коефіцієнти дисконту становлять:

$$\text{за 1 рік } \alpha_1 = 1/(1+0,155)^1 = 0,87;$$

$$\text{за 2 роки } \alpha_2 = 1/(1+0,155)^2 = 0,75;$$

Представимо прогнозування грошових потоків проекту з впровадження CRM-системи на 2026-2027 роки за різними сценаріями, зважуючи що сума інвестиційних коштів становитиме 1441 тис.грн. в табл. 4.24.

Таблиця 4.24

**Прогнозування грошових потоків від проекту з впровадження
CRM - системи на 2026-2027 роки за різними сценаріями, тис. грн**

Показники	2026 рік	2027 рік
1	2	3
Найбільш імовірний сценарій		
Інвестиції, тис. грн.	1441	-
1. Додатковий чистий прибуток, тис. грн.	45784,5	45784,5
2. Амортизація CRM-системи, тис. грн	720,5	720,5
3. Чистий грошовий потік, тис. грн	46505	46505
4. Коефіцієнт дисконтування (15,5%)	0,87	0,75
5. Дисконтований грошовий потік щорічний, тис. грн	40459,35	34878,75
6.Дисконтований грошовий потік разом, тис. грн	75338,1	
Оптимістичний сценарій		
Інвестиції, тис. грн	1441	
1. Додатковий чистий прибуток, тис. грн	64270	64270
2. Амортизація CRM-системи, тис. грн	720,5	720,5
3. Чистий грошовий потік, тис. грн	64990,5	64990,5
4. Коефіцієнт дисконтування (15,5%)	0,87	0,75
5. Дисконтований грошовий потік щорічний, тис. грн	56541,74	48742,88
6.Дисконтований грошовий потік разом, тис. грн	105284,6	
Песимістичний сценарій		
Інвестиції, тис. грн	1441	
1. Додатковий чистий прибуток, тис. грн	22679	22679
2. Амортизація CRM-системи, тис. грн	720,5	720,5
3. Чистий грошовий потік, тис. грн	23399,5	23399,5
4. Коефіцієнт дисконтування (15,5%)	0,87	0,75
5. Дисконтований грошовий потік щорічний, тис. грн	20357,57	17549,63
6.Дисконтований грошовий потік разом, тис. грн	37907,19	

Джерело: розраховано автором

Аналіз прогнозування грошових потоків від проекту впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» за трьома сценаріями розвитку подій демонструє високу економічну ефективність запропонованого

заходу незалежно від варіанта реалізації. Загальний обсяг інвестицій у проект складає 1441 тис. грн у 2026 році.

За найбільш імовірним сценарієм розвитку подій впровадження CRM-системи забезпечить отримання додаткового чистого прибутку розміром 45784,5 тис. грн щорічно протягом 2026-2027 років.

З урахуванням сум нарахування амортизації у розмірі 720,5 тис. грн. на рік, чистий грошовий потік становить 46505 тис. грн. щорічно.

При ставці дисконтування 15,5%, що відповідає рівню ризиковості проекту, загальний дисконтований грошовий потік досягає 75338,1 тис. грн за двоохрічний період.

Оптимістичний сценарій передбачає найкращі умови реалізації проекту з додатковим чистим прибутком 64270 тис. грн щорічно.

У цьому випадку чистий грошовий потік зріс до 64990,5 тис. грн. на рік, а загальний дисконтований грошовий потік становить 105284,6 тис. грн.

Така висока ефективність може бути досягнута за умов максимально можливого використання CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації маркетингових умов та підвищення лояльності споживачів до продукції ТМ «Яготинське».

Песимістичний сценарій, який враховує можливості впровадження ризиків та несприятливих факторів, забезпечує додатковий чистий прибуток у розмірі 22679 тис. грн. щорічно, а чистий грошовий потік залишається позитивним на рівні 23399,5 тис. грн. на рік, а загальний дисконтований грошовий потік досягає 37907,19 тис. грн.

Крім того, за такого консервативного прогнозу рентабельність проекту перевищує початкові інвестиції в 26,3 рази, що показує високу стійкість проекту до негативних факторів зовнішнього середовища.

Таким чином, результати підтверджують економічну доцільність впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» за всіма представленими сценаріями.

Високі показники дисконтування грошових потоків та їх значне перевищення над обсягом інвестицій створюють надійне підґрунтя для прийняття позитивного рішення щодо реалізації проекту як ефективного інструменту мінімізації господарських ризиків підприємства.

Розрахуємо ключові фінансові показники, які дозволяють оцінити економічну доцільність впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням часової вартості грошей та ризиків проекту.

Представимо показники, які використаємо для розрахунку:

1) NPV - чистий грошовий потік, що показує різницю між вартістю дисконтованого грошового потоку та інвестиціями;

2) PI - індекс прибутковості (рентабельності), що показує відношення вартості дисконтованого грошового потоку до початкових інвестицій;

3) PP - термін окупності (період, час, тривалість), період часу, за який початкові інвестиції повністю окупляться;

4) I - початкові інвестиції (капіталовкладення).

Розрахуємо основні показники економічної ефективності проекту впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 4.25.

Таблиця 4.25

**Основні показники економічної ефективності проекту впровадження
CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показники	Найбільш імовірний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Інвестиції (I) , тис. грн.	1441	1441	1441
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	75338,1	105284,6	37907,2
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	73897,1	103843,6	36466,2
Індекс прибутковості (PI), грн.	51,28	73,06	25,31
Термін окупності проекту (PP), років	0,02	0,01	0,04

Джерело: розраховано автором



Рис. 4.3. Значення показника індексу прибутковості за оптимістичним, песимістичним і найбільш імовірним сценаріями реалізації проекту впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 4.25

Проведений аналіз показує високу економічну ефективність впровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» за всіма сценаріями, а позитивні показники ефективності підтверджують це:

- 1) $NPV > 0$ за всіма сценаріями, що вказує на прибутковість проекту;
- 2) $PI > 1$ за всіма варіантами, при найвищому показнику в оптимістичному сценарії (73,06);
- 3) швидка окупність - від 0,01 року (оптимістичний) до 0,04 року (песимістичний сценарій).

Проект впровадження CRM-системи є економічно доцільним та конкурентоспроможним до реалізації, створює довгострокові конкурентні переваги і покращує взаємодію з клієнтами та оптимізує бізнес-процеси ТДВ «Яготинський маслозавод».

Проект забезпечить маслозаводу за найбільш ймовірним сценарієм підвищення чистого доходу від реалізації продукції 56355 тис. грн, зростання чистого прибутку на 45784,5 тис. грн.

4.4. Аналіз змін фінансово-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» після впровадження проектів

Для аналізу зміни економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок впровадження CRM-системи і програми підвищення кваліфікації персоналу доцільно звернути увагу на найбільш імовірний сценарій розвитку подій як бази для прогнозування результатів у проектному році. Вибір найбільш імовірного варіанту обґрунтовується тим, що він базується на оптимізації процесів обслуговування клієнтів та високій ефективності продажів без урахування надто оптимістичних припущень щодо ринкової кон'юнктури або песимістичних сценаріїв впливу зовнішніх негативних факторів впливу на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод». За найбільш імовірним сценарієм сумарно від двох проектів очікується отримання додаткового чистого прибутку розміром 81709,4 тис. грн. в прогностному році, при інвестиціях у 1441 тис. грн., які забезпечать високу рентабельність проекту з індексом прибутковості 51,28 грн. і поточних витратах на два проекти в сумі 1793,38 тис.грн. При цьому загальний ефект від впровадження двох заходів оцінюється в розмірі 1,8% зростання чистого доходу - це 1% від CRM-системи + 0,8% від програми підвищення кваліфікації.

Використання саме цих прогностичних показників забезпечує об'єктивну оцінку впливу впроваджених заходів на ключові економічні індикатори діяльності маслозаводу в наступному операційному періоді.

Впровадження комплексу заходів з мінімізації господарських ризиків, що включає реалізацію CRM-системи та програму підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод», передбачає зміни у фінансово-економічних показниках. Для оцінки ефективності запропонованих проектів проведемо порівняльний аналіз економічних індикаторів до та після їх впровадження, використовуючи показники найбільш імовірного сценарію оцінки проектів. Базові дані для аналізу взято з фінансової звітності

маслозаводу за 2024 р. Зміну результативних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» до і після впровадження проектів для мінімізації господарських ризиків представимо в табл. 4.26.

Таблиця 4.26

**Зміна економічних показників і показників результативності діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод» до і після впровадження проектів для
мінімізації господарських ризиків**

Показники	2024 рік (базовий)	Прогнозний рік після впровадження проектів	абс. відх (+/-)	відн. зміна (%)
Економічні показники				
Чистий дохід, тис. грн	5635593	5737032	101439	1,8
Повні витрати, тис.грн.	5503535	5558941	55406	1,01
Адміністративні витрати, тис. грн	55406	57199,38	1793,38	3,2
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	117388	217033,1	99645,12	84,9
Чистий прибуток, тис. грн	95563	177272,4	81709,4	85,5
Власний капітал, тис.грн.	815758	897467,4	81709,4	10
Показники рентабельності і результативності діяльності				
Рентабельність продажу, %	1,96	3,09	1,13	58
Рентабельність операційної діяльності, %	15,1	28	12,91	85
Рентабельність продукції, %	1,7	3,6	1,94	114
Рентабельність активів (ROA), %	4,11	7,6	3,51	85
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	11,7	19,8	8,05	69
Частка адміністративних витрат у доходах, %	0,98	1	0	2
Частка власного капіталу в активах,%	35	37,2	2,2	6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборот	3,87	3,94	0,07	1,8
Термін 1 обороту дебіторської заборгованості, дні	94,21	92,6	-1,61	-1,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» та прогнозних розрахунків

Проведений аналіз демонструє, що впровадження проектів з мінімізації господарських ризиків має значний позитивний вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод». Найбільш кращим є результат у сфері прибутковості - чистий прибуток зростає на 85,5%, а всі показники рентабельності покращуються від 58% до 114%. Покращення структури капіталу (зростання частки власного капіталу до 37,2%) та показників

рентабельності зменшить господарські ризики та забезпечить фінансову стабільність товариства. Чистий дохід ТДВ «Яготинський маслозавод» до реалізації проектів становив 5635593 тис. грн, а після впровадження збільшитися до 5737032 тис. грн., що більше на 101439 тис. грн. або у відносному виразі на 1,8%. Повні витрати підприємства у базовому 2024 році склали 5503535 тис. грн, а після впровадження проектів прогнозується їх зростання до 5558941 тис. грн., що більше на 55406 тис. грн або на 1,01%. Адміністративні витрати на реалізацію проектів становили 55406 тис. грн, а після впровадження заходів зростуть до 57199,38 тис. грн, що більше на 1793,38 тис. грн або на 3,2%. Прибуток до оподаткування в базовому році складав 117388 тис. грн, а після впровадження проектів значно зріс до 217033,1 тис. грн, що більше на 99645,12 тис. грн або на 84,9%.

Чистий прибуток до реалізації заходів становив 95563 тис. грн, а після впровадження проектів збільшиться до 177272,4 тис. грн, що більше на 81709,4 тис. грн або на 85,5%. Власний капітал підприємства у базовому році складав 815758 тис. грн, а після впровадження проектів зріс до 897467,4 тис. грн, що більше на 81709,4 тис. грн або на 10%.

Рентабельність продажу до впровадження заходів склала 1,96%, а після реалізації проектів покращилася до 3,09%, рентабельність операційної діяльності в базовому році склала 15,1%, а після впровадження проектів значно зросла до 28%, рентабельність продукції до реалізації заходів становила 1,7%, а після впровадження складає 3,6%, що більше на 1,94 в.п. або на 114% у відносному виразі. Рентабельність активів (ROA) у базовому році становила 4,11%, а після впровадження заходів зросла до 7,6%, що більше на 3,51 в.п. або на 85%. Рентабельність власного капіталу (ROE) до реалізації проектів склала 11,7%, а після впровадження заходів покращилася до 19,8%. Частка адміністративних витрат у доходах у базовому році склала 0,98%, а після впровадження проектів зросла до 1%, що більше на 2%, частка власного капіталу в активах до реалізації заходів становила 35%, а після впровадження проектів покращилася до 37,2%. Коефіцієнт оборотності

дебіторської заборгованості зріс з 3,87 до 3,94 або на 0,07 оборота, а термін обороту зменшився з 94,21 дня до 92,6 дня, що на 1,61 день менше.

Представимо структурований аналіз впливу проектів мінімізації господарських ризиків на ключові сфери діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 4.27.

Таблиця 4.27

Структурований аналіз впливу проектів мінімізації господарських ризиків на ключові сфери діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сфера впливу	Кількісний ефект	Джерело ефекту
Управління доходами та клієнтами		
Зростання чистого доходу і прибутку	Приріст чистого доходу на 101439 тис. грн (+1,8%) і чистого прибутку на 81709,4 тис. грн.	CRM-система і програми підвищення кваліфікації персоналу
Оптимізація дебіторської заборгованості	Скорочення періоду на 1,61 днів	CRM-система
Зниження втрат від неплатежів	Зниження на 10-15%	CRM + програми підвищення кваліфікації персоналу
Підвищення ефективності управління		
Оптимізація витрат на збут	Орієнтовне зменшення на 2%	CRM + програма навчання
Покращення планування	Приріст додаткового чистого доходу	Синергія проектів
Мінімізація ключових ризиків		
Операційні ризики	Зниження ймовірності на 15-20%	Програма навчання
Фінансові ризики	Зменшення витрат на 10-15%	CRM + програма навчання
Ризики втрати ключових клієнтів	Зменшення на 15-20%	CRM + програма навчання

Джерело: складено і сформовано автором

Аналіз представленої таблиці показників свідчить про комплексний позитивний вплив прогнозованих проектів на всі ключові сфери діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Найбільший економічний ефект досягається у сфері управління доходами і споживачами за рахунок впровадження CRM-системи, що забезпечує зростання чистого доходу, разом із програмою підвищення кваліфікації персоналу, на 101439 тис. грн.

В табл. 4.28 представимо значення коефіцієнта Бівера для оцінки зміни рівня господарських ризиків маслозаводу після реалізації заходів.

Таблиця 4.28

Коефіцієнт Бівера ТДВ «Яготинський маслозавод» (до і після проектів) з метою оцінки зміни рівня господарських ризиків

Показник	Базовий рік (2024 р.)	Після проектів	абс. зміна (+,-)
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	95563	177272,4	81709,4
Амортизація (А), тис. грн	80115	81556	1441
Разом чисельник (ЧП + А), тис.грн.	175678	258828,4	83150,4
Довгострокові зобов'язання (ДЗ), тис. грн	215351	215351	0
Поточні зобов'язання (ПЗ), тис. грн	1296587	1296587	0
Разом знаменник (ДЗ + ПЗ), тис.грн.	1511938	1511938	0
Коефіцієнт Бівера (Кб)	0,12	0,17	0,05

Джерело: розраховано автором

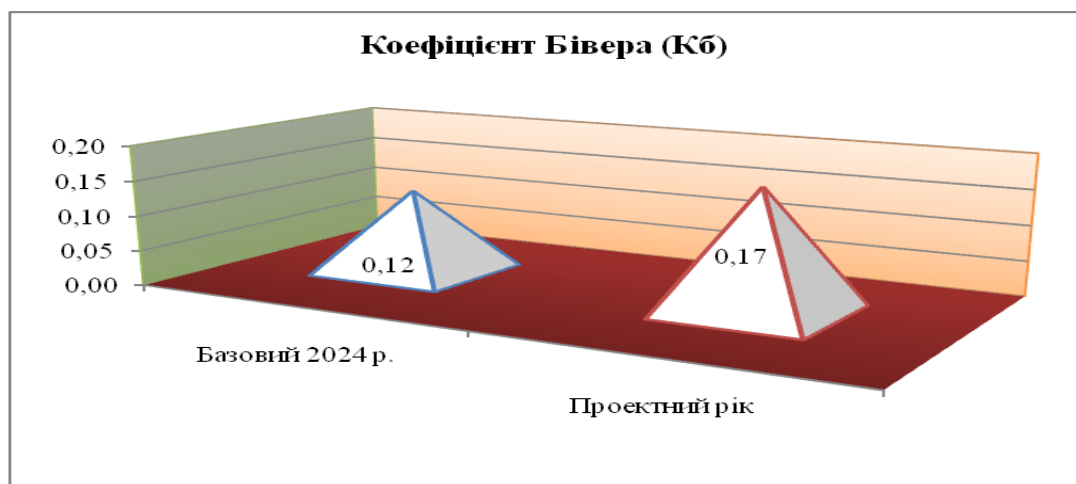


Рис. 4.4. Значення Коефіцієнта Бівера для оцінки зміни рівня господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» (до і після проектів)

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 4.28

Розрахований коефіцієнт Бівера для ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє суттєве покращення фінансового стану підприємства після впровадження проектів з мінімізації господарських ризиків - з високого рівня ризику 0,12 у базовому 2024 році до мінімального рівня 0,17 після реалізації заходів, що складає зростання на 0,05 пункти. Це покращення досягається за рахунок збільшення чистого прибутку на 81709,4 тис. грн (з 95563 до

177272,4 тис. грн) та амортизації на 1441 тис. грн, при незмінному рівні загальної заборгованості підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку показника коефіцієнта Бівера, а саме переходу від значення показника у 2024 р. на рівня 0,12 «Високий ризик», отримане значення коефіцієнта Бівера 0,17, все ще залишається в зоні «Мінімального ризику» (нормативне значення $> 0,2$), що свідчить про необхідність подальших заходів щодо зменшення загальної заборгованості та нарощування прибутковості для досягнення фінансової стійкості товариства і мінімізації господарських ризиків.

Загалом, впровадження запропонованого комплексу заходів забезпечить ТДВ «Яготинський маслозавод» не лише короткостроковий економічний ефект у вигляді зростання прибутковості, але й довгострокові конкурентні переваги через підвищення стійкості до господарських ризиків, покращення якості управління та формування сучасної корпоративної культури.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

Проаналізувавши напрямки, способи і методи мінімізації господарських ризиків на підприємстві встановили, що:

- 1) основні напрямки - це уникнення ризику, попередження ризику, прийняття ризику, зниження/вимірювання ризику (оптимізація);
- 2) методи контролю мінімізації господарських ризиків - це мінімізація втрат, трансфер, контроль за ризиком, фінансування ризику;
- 3) способи поділяються на зовнішні (розподіл ризику, страхування, деривативи) й внутрішні (диверсифікація, створення резервів, лімітування, здобуття додаткової інформації).

Основними напрямками уникнення ризику при аналізі внутрішніх економічних механізмів мінімізації ризиків підприємства встановлено: відмову від високоризикових операцій, припинення відносин з недобросовісними партнерами, обмеження використання позикового

капіталу, відмову від надмірного використання низьколіквідних активів і від короткострокових фінансових інвестицій тимчасово вільних коштів.

Аргументовано загальні напрямки удосконалення діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за стратегічними векторами розвитку: інноваційне виробництво, технологічна модернізація, маркетинг і збут, освоєння нових сегментів, розширення мережі збуту, капітальні інвестиції, управління персоналом, якість сировини.

Запропоновано шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод»: удосконалення системи внутрішнього контролю, формування антикризової стратегії, впровадження CRM-системи, диверсифікація ринків збуту та асортименту продукції, інвестування в кваліфікацію персоналу з ризик-контролю і моніторингу, хеджування фінансових ризиків, впровадження міжнародних стандартів.

Запропоновано впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод», спрямованої на формування культури працівників, отримання сучасних знань щодо питань мінімізації господарських ризиків для 90 працівників. У зв'язку з цим, пропозиції навчальних послуг рекомендовано від двох провайдерів: Smart Staff та Deloitte Academy. За результатами аналізу встановлено, що курс «Контроль господарських ризиків» від Smart Staff для виробничого персоналу становить 561750 грн. і курс «Управління і моніторинг над ризиками» від Deloitte Academy для керівного складу 711425 грн. Загальні витрати на програму становлять 1273,18 тис. грн.

Рекомендовано провести розрахунок за трьома економічними сценаріями ефективності проекту для маслозаводу. За найбільш імовірним сценарієм (0,8% зростання ефективності) чистий прибуток ТДВ «Яготинський маслозавод» від проекту становить 35924,9 тис. грн.

Запропоновано впровадження CRM-системи, розробленої як стратегічна ініціатива для забезпечення економічної стабільності шляхом

оптимізації взаємовідносин зі споживачами і мінімізації господарських ризиків.

Для реалізації проекту було обрано співпрацю з компанією ТОВ «Перфектум» (Україна), яка має 15-річний досвід впровадження корпоративних CRM-систем.

Розрахунок інвестиційних витрат на отримання безстрокової ліцензії CRM-системи становив 216 тис. грн., технічне і програмне забезпечення - 1225 тис. грн., що було запропоновано профінансувати за рахунок власних коштів підприємства.

Поточні витрати на розробку бізнес-процесів склали 520,2 тис. грн.

Економічна ефективність проекту була оцінена за основними показниками інвестиційної привабливості - чистий наведений дохід склав 73897,1 тис. грн, індекс дохідності 51,28 грн, термін окупності 0,01 року. За найбільш імовірним сценарієм (1% зростання ефективності) проект забезпечить ТДВ «Яготинський маслозавод» додатковий чистий прибуток розміром 45784,5 тис. грн.

Аналіз змін техніко-економічних показників до та після їх реалізації показав, що впровадження запропонованих рішень забезпечить ТДВ «Яготинський маслозавод» чистий прибуток в сумі 81709,4 тис. грн або приріст на 85,5% відносно базового 2024 року, чистий дохід зросте до 5737032 тис. грн, що становить приріст на 101439 тис. грн або 1,8%.

Проведено розрахунок зміни коефіцієнта Бівера до і після проекту, який скоригувався в позитивний бік зі значення 0,12 до 0,17 та сприяє прогресу у зміцненні фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод», хоча показник все залишиться в зоні «Мінімального ризику», але це мінімізує господарські ризики ТДВ «Яготинський маслозавод».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження економічного механізму мінімізації господарських ризиків на підприємстві дозволило зробити ряд висновків та пропозицій:

1. Економічний механізм мінімізації господарських ризиків на підприємстві - це комплексна система взаємопов'язаних елементів, методів й інструментів, спрямованих на виявлення, оцінку і зниження впливу господарських ризиків на діяльність підприємства.

Для оцінки господарських ризиків підприємства використовуються три основні групи методів: якісні і кількісні та комбіновані методи, а до основних методів зниження ризиків віднесено чотири стратегії реагування: уникнення, зменшення, передача та прийняття ризику. Оцінка господарських ризиків проводиться за допомогою показників оцінки інвестиційних проєктів, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності й ймовірності банкрутства, зокрема, на зразок, за допомогою аналізу коефіцієнта Бівера і аналізу чутливості.

2. Аналіз діяльності суб'єкта бізнесу був проведений на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод», що здійснює переробку молока, виробництво масла та сиру інші види діяльності. Встановили, що асортимент продукції позиціонується під ТМ «Яготинське» й нараховує понад 100 найменувань. Визначено, що найбільші суттєві трансформації відбулися в структурі реалізації продукції «Молока питного», які скоротилися з 55% у 2022 р. до 32,1% у 2024 р., натомість «Кисломолочної продукції» збільшилася до 48,19%, а «Сирно-творожна продукція» показала динаміку зростання з 3,8% у 2022 р. до 19,71% у 2024 р., що вказує на диверсифікацію асортименту та адаптацію до потреб ринку. Виявлено позитивну динаміку росту чистого доходу з 3736091 тис. грн у 2022 р. до 5635593 тис. грн у 2024 р. Чисельність персоналу становить 928 осіб у 2024 р., при цьому 79,9% складає ПВП і 43,75% працівників мають вищу освіту. Коефіцієнт

оборотності зріс з 2,3 у 2022 р. до 3,2 оборотів у 2024 р. Аналіз нематеріальних активів показав, що найбільшу частку в їх структурі займає програмне забезпечення. Чистий фінансовий результат мав різноспрямовану динаміку: у 2023 р. порівняно з 2022 р. зріс з 155639 тис. грн до 255160 тис. грн, але у 2024 р. відносно 2023 р. скоротився до 95563 тис. грн.

3. Оцінку економічного механізму мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» проведено на основі трендового (горизонтального) аналізу балансу ТДВ за 2022-2024 роки, який демонструє що структурно в активах домінують оборотні активи, а в пасивах товариства поточні зобов'язання показали волатильність і домінували в структурі. Аналіз виконання умов балансу ліквідності показав, що з чотирьох умов ліквідності балансу виконувалася протягом 2022-2024 рр. 2 і 4 умова ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності коливався від 1,47 у 2022 р. і зменшився до 1,34 у 2024 р.

Аналіз показників фінансової стійкості заводу показав, що коефіцієнт незалежності становив 0,35 у 2024 р. Коефіцієнт фінансової стійкості мав аналогічну тенденцію - 0,46 у 2022 році і зменшився до 0,44 у 2024 р. Коефіцієнт ділової активності показав ріст: 1,84 у 2022 р., 2,24 у 2023 р. та 2,42 у 2024 р. Операційний цикл скорочувався: зі 153,26 днів у 2022 році до 104,5 днів у 2024 році. Фінансовий цикл суттєво покращився - з 46,76 днів у 2022 році до 20,52 днів у 2024 році (-56,4%). Показники рентабельності погіршилися у 2024 р. Чиста рентабельність знизилася з 5,5% у 2023 р. до 1,7% у 2024 р., рентабельність активів - з 11,79% у 2023 р. до 4,11% у 2024 р.

Дослідження економічного механізму мінімізації господарських ризиків ТДВ показало, що контроль і моніторинг над господарськими ризиками маслозаводу здійснюється через систему корпоративного управління, що включає чотири основних органи - Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління і ревізійна комісія. Зовнішнім експертом оцінки господарських ризиків виступає ТОВ Аудиторська компанія «Кроу Україна»,

що надає послуги з бухгалтерського обліку, аудиту та консультування з питань оподаткування.

Основними видами господарських ризиків станом на кінець 2024 р. товариства є: операційний, валютний, юридичний ризик, ризик репутації, стратегічний й кредитний ризик, ризик ліквідності і ризик капіталу. До виробничо-господарських ризиків ТДВ за ступенем впливу належать: критичні ризики - енергетичні і виробничі ризики через перебої енергопостачання та зростання вартості енергоносіїв; високими ризиками є скорочення споживання молочних продуктів на 20-25%, дисбаланс продажів з скороченням внутрішніх продажів на 30-35%, а також сировинні та логістичні ризики зі зростанням транспортних витрат на 20-33%; помірними ризиками визначено кадрові ризики зі зростанням витрат на оплату праці на 15-20% та ризики інноваційного розвитку.

Товариство не має окремого підрозділу з мінімізації господарських ризиків, тому ця функція інтегрована в планово-економічний відділ, який включає бухгалтерський і фінансовий сектори. Відділ виконує шість основних функцій. На ТДВ впроваджена система управління якістю за стандартами ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018.

Оцінку господарських ризиків маслозаводу провели за допомогою коефіцієнта Бівера, який показав критичну динаміку: 0,17 у 2022 р. (мінімальний рівень ризику), 0,27 у 2023 році (помірний рівень ризику), але знизився до 0,12 у 2024 році, що відповідає високому рівню господарських ризиків з прогнозом банкрутства протягом 5 років. За проведеним «Аналізом чутливості» найкритичніші ризики пов'язані з чистим доходом і собівартістю продукції. Був проведений SWOT і PEST-аналіз.

4. Напрямами, способами і методами мінімізації господарських ризиків є: 1) основні напрямки - уникнення ризику, попередження ризику, прийняття ризику, зниження/вимірювання ризику (оптимізація); 2) методи контролю мінімізації господарських ризиків - мінімізація втрат, трансфер, контроль за ризиком, фінансування ризику; 3) способи поділяються на

зовнішні (розподіл ризику, страхування, деривативи) і внутрішні (диверсифікація, створення резервів, лімітування, здобуття додаткової інформації).

Запропоновано шляхи удосконалення економічного механізму мінімізації господарських ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод»: удосконалення системи внутрішнього контролю, формування антикризової стратегії, впровадження CRM-системи, диверсифікація ринків збуту та асортименту продукції, інвестування в кваліфікацію персоналу з ризик-контролю і моніторингу, хеджування фінансових ризиків, впровадження міжнародних стандартів.

5. Запропоновано впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод», спрямованої на формування культури працівників, отримання сучасних знань щодо питань мінімізації господарських ризиків для 90 працівників. У зв'язку з цим, пропозиції навчальних послуг рекомендовано від двох провайдерів: Smart Staff та Deloitte Academy. Загальні витрати на програму становлять 1273,18 тис. грн.

Запропоновано розрахунок за трьома економічними сценаріями ефективності проекту для маслозаводу. За найбільш імовірним сценарієм чистий прибуток від проекту маслозавод отримає 35924,9 тис. грн.

6. Запропоновано впровадження CRM-системи від компанії ТОВ «Перфектум». Інвестиційні витрати на впровадження CRM-системи становлять 1441 тис. грн, а поточні - 520,2 тис. грн. За найбільш імовірним сценарієм проект забезпечить товариству додатковий чистий прибуток у розмірі 45784,5 тис. грн. Економічна ефективність проекту була оцінена за показниками інвестиційної привабливості: чистий наведений дохід склав 73897,1 тис. грн, індекс дохідності 51,28 грн, термін окупності 0,01 року.

Аналіз змін техніко-економічних показників до та після реалізації проектів показав, що їх реалізація забезпечить ТДВ «Яготинський маслозавод» чистий прибуток в сумі 81709,4 тис. грн, чистий дохід зросте на 101439 тис. грн чи 1,8% відносно 2024 р. Проведено розрахунок зміни

коефіцієнта Бівера до і після проекту, який змінився зі значення 0,12 базового року до 0,17 в проектному, а його значення засвідчує, що проекти сприяють мінімізації господарських ризиків маслозаводу, хоча показник все залишиться в зоні «Мінімального ризику», але в сукупності заходи зменшують ризики господарської діяльності товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахніна А.В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Управління розвитком*. 2011. № 20. С. 159–163.
2. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
3. Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>.
4. Бойда С. В., Колосінська М. І., Белей С. І. Економічна теорія : навч. посіб. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Рута, 2021. 199 с.
5. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
6. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>
7. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 3-є вид., вип. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
8. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
9. Вишневська О. Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. 7. С. 232–237.
10. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монограф. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
11. Волошина-Сідей В.В. Фінанси підприємств: методичні вказівки. Миколаїв : Видавець Румянцева Г. В., 2023. 82 с.

12. Герасименко О.М. Національні стандарти з ризик-менеджменту: концептуальні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2 (14). С. 84-93.

13. Гончар Г.П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2824> (дата звернення: 25.09.2025).

14. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 345 с.

15. Гривківська О.В., Горінний М.Л. Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 70-75. DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-9.

16. Гривківська О.В., Дух В.М. Механізми нейтралізації економічних та фінансових ризиків підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 3. С.43-51. DOI 10.36919//2312-7812.3.2023.43.

17. Гриценко Л.Л., Дейнека О.В., Боярко І.М. Фінанси підприємств: практикум. Суми : Університетська книга, 2023. 285 с.

18. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А, 2019. 278 с.

19. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 312 с.

20. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–29.

21. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спец. 073 «Менеджмент». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

22. Жихор О.Б., Балясна Ю.С. Управління фінансовими ризиками та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Фінансово-кредитна діяльність*:

проблеми теорії та практики. 2011. Том 2. № 11. URL : <http://fkd.org.ua/article/view/28932/26011> (дата звернення 23.09.2025).

23. Загоровська В.В. Методи оцінювання інвестиційних ризиків. *Житомирський державний технологічний університет*. 2023.

24. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.

25. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства : підручник. під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

26. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 21.09.2025).

27. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ. 2022. 22 с. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/дод_%203%20Методичний%20посібник%20щодо%20аспектів%20управління%20ризиками.pdf (дата звернення: 19.09.2025).

28. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №. 6. С. 144–147.

29. Міністерство Фінансів України. Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 19.09.2025).

30. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. Львів : Світ, 1998. 207 с.

31. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 72-79.

32. Овсак О.П., Назаренко О.П., Примаченко О.В. Етапи та складники управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Економіка та*

управління підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). С.155-161.

33. Олексій Громико - Курс: «Управління операційними ризиками». Smart Staff. URL: <https://smart-staff.com.ua/business-trainings/upravlinnya-operaczijnimi-rizikami> (дата звернення: 18.09.2025).

34. Офіційний вебсайт Комісії Тредвея [COSO]. URL: <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>. (дата звернення: 25.09.2025).

35. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 23.09.2025).

36. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

37. Приказюк Н.В., Мендрик Д.Є. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/90/85> (дата звернення: 21.09.2025).

38. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 22.09.2025).

39. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 19.09.2025).

40. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 16.09.2025).

41. Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" : Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

42. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 21.09.2025).

43. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

44. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII : станом на 08 бер. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

45. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. № 9. С.599 - 607.

46. Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посіб. Київ : НУХТ, 2021. 344 с.

47. Сокурєнко В.В, Швець Д.В., Бортник С.М., Ткаченко С.О. Фінанси підприємств: підручник. Харків: Нац. ун-т внутр. справ. 2-ге вид., допов. та перероб, 2022. 453 с.

48. Тарасова К. І. Методологічні засади кількісної оцінки ризиків. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2013. № 23. С. 367-372.

49. ТДВ «Яготинський маслозавод» - Основна інформація - Clarity Project. Clarity. URL: <https://clarity-project.info/edr/00446003> (дата звернення: 21.09.2025).

50. ТДВ «Яготинський маслозавод». Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00446003> (дата звернення: 22.09.2025).

51. Управління ризиками / Deloitte Ukraine. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/deloitte-academy/risk-management.html> (дата звернення: 23.09.2025).

52. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. №. 23(2). С. 9-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%282%29__4 (дата звернення 24.09.2025).

53. Циба Я.В. Підходи до розуміння поняття «ризик». *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2761> (дата звернення: 14.09.2025).

54. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 09 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 14.09.2025).

55. Шандова Н. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2021. 336 с.

56. Шевченко Н. В. Проблеми логістичної підтримки харчової галузі в умовах воєнного стану. *Агро-Світ*. 2023. № 5. С. 35–39.

57. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів: ЛДУВС, 2022. 224 с.

58. Шегда А.В., В.М. Голованенко. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 271 с.

59. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4. С. 189–199.

60. Яготинський маслозавод. Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 18.09.2025).

61. Якобчук В.П. Економічна теорія : підручник. Житомир. нац. агрокол. ун-т. Київ : Ліра-К, 2020. 449 с.

62. AI Talent Management Software for High Performing Teams - Engagedly. URL: <https://engagedly.com/> (дата звернення: 23.09.2025).

63. Australian/New Zealand Standard «Risk management» on 21 July 2004 and on behalf of the Council of Standards New Zealand on 20 August 2004. URL: https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/as_stdrrs4360_2004.pdf. (дата звернення: 15.09.2025).

64. BS 31100:2011 Risk management. Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000 (дата звернення: 15.09.2025).

65. Ferma-Asso – Innovazione, informazione, IT! URL: <https://ferma-asso.org> (дата звернення: 15.09.2025).

66. Interactive, experiential learning solutions in UK | MDA Training. MDA Training. URL: <https://mdatraining.com> (дата звернення: 14.09.2025).

67. KeepinCRM: CRM система, безкоштовно для 1-го користувача. URL: <https://keepincrm.com/> (дата звернення: 16.09.2025).

68. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. *University of Boston Press*. Boston. 1921, p. 233.

69. Mazur K. V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5. No 5. P. 67 –78.

70. Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua> (дата звернення: 22.09.2025).

71. Perfectum CRM+ERP. URL: <https://perfectum.ua/ua/> (дата звернення: 23.09.2025).

72. PMI Ukraine Chapter / Сертифікації. PMI. URL: <https://pmiukraine.org/pmi-certifications> (дата звернення: 21.09.2025).

73. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk/product/8eec6ce8c> (дата звернення: 20.09.2025).

74. S&P Investment Risk Management Agency - юридичний захист бізнесу, оцінка ризиків і вирішення конфліктів в організації. URL: <https://sp.agency/> (дата звернення: 24.09.2025).

75. Voiptime: CRM система. URL: <https://www.voiptime.net/uk/#> (дата звернення: 22.09.2025).

76. Willett A.H. The Economic Theory of Risk Insurance. *University of Pennsylvania Press, Philadelphia*. 1951. p.6.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022-2024 рр.

Показник	Код рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1528	1295	1137
первісна вартість	1001	11581	9526	9649
накопичена амортизація	1002	10053	(8231)	8512
Основні засоби	1010	390541	415608	568761
первісна вартість	1011	811917	898932	1117338
знос	1012	421376	483324	548577
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	326
Інші необоротні активи	1090	32020	30570	20413
Усього за розділом I	1095	424089	447473	590637
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	165465	192592	253031
Виробничі запаси	1101	117522	106103	137418
Незавершене виробництво	1102	6581	9745	13241
Готова продукція	1103	37927	70083	93333
Товари	1104	3435	6661	9039
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592908	623833	672218
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11642	25628	15109
з бюджетом	1135	12613	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	58
з нарахованих доходів	1140	56	68	41
із внутрішніх розрахунків	1145	806529	831558	766793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2977	206	326
Гроші та їх еквіваленти	1165	7818	41043	28237
Готівка	1166	4	2	1
Рахунки в банках	1167	7814	41041	28236
Витрати майбутніх періодів	1170	452	0	0
Інші оборотні активи	1190	4470	2165	1245
Усього за розділом II	1195	1604930	1717107	1737059
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	2029019	2164580	2327696
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	3797
Резервний капітал	1415	1528	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679715	934870	810433
Усього за розділом I	1495	685040	940195	815758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	27913	13957	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225982	225359	215351
Усього за розділом II	1595	253895	239316	215351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	366248	485430	494768
Поточна кредиторська заборгованість за:				

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
довгостроковими зобов'язаннями	1610	21756	22609	24153
товари, роботи, послуги	1615	214804	244287	375305
розрахунками з бюджетом	1620	33616	25101	7424
у тому числі з податку на прибуток	1621	4681	6811	0
розрахунками зі страхування	1625	2301	2721	3278
розрахунками з оплати праці	1630	7979	9913	11307
одержаними авансами	1635	641	579	1247
розрахунками з учасниками	1640	1774	1774	221774
із внутрішніх розрахунків	1645	409228	154117	110881
Поточні забезпечення	1660	24879	31639	38910
Інші поточні зобов'язання	1690	6858	6899	7540
Усього за розділом III	1695	1090084	985069	1296587
Баланс	1900	2029019	2164580	2327696

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022-2024 рр.

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
I. Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3736091	4857266	5635593
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3090847	3979309	4872373
Валовий: прибуток	2090	645244	877957	763220
Інші операційні доходи	2120	47017	19109	105715
Адміністративні витрати	2130	37602	44464	55406
Витрати на збут	2150	296742	367149	443442
Інші операційні витрати	2180	65926	41416	132314
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	291991	444037	237773
Інші фінансові доходи	2220	1745	1836	8971
Інші доходи	2240	882	1390	1381
Фінансові витрати	2250	116777	138408	130658
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	177841	308855	117388
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22202	53695	21825
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	155639	255160	95563
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	2500	2634094	3246084	4087026
Витрати на оплату праці	2505	195918	249790	298653
Відрахування на соціальні заходи	2510	47339	52222	62271
Амортизація	2515	75141	73423	80115
Інші операційні витрати	2520	200416	288693	377376
Разом	2550	3 152 908	3 910 212	4 905 441

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна