

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

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

« ___ » _____ 2024 р.

« ___ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Відновлення розвитку підприємства в сучасних умовах» _____

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМН-2-2М

Бродецький Ігор Олександрович

_____ (підпис)

Керівник д.е.н., професор Скопенко Наталія Степанівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки
праці та менеджменту
_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Бродецькому Ігорю Олександровичу

1. Тема роботи Відновлення розвитку підприємства в сучасних умовах

керівник роботи д. е. н., проф. Скопенко Наталія Степанівна

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 670-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні основи реалізації відновлення розвитку підприємства в сучасних умовах

Розділ 2. Оцінка стану управління розвитком ТДВ «Яготинський маслозавод»

Розділ 3. Рекомендації щодо управління відновленням ТДВ «Яготинський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження знайшли відображення в 8 рисунках та 30 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	06.09.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Ігор БРОДЕЦЬКИЙ

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія СКОПЕНКО

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бродецький І. О. Відновлення розвитку підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В роботі проведено дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком підприємства з урахуванням специфіки діяльності молокопереробної галузі в умовах воєнного стану.

Досліджено сучасний стан та тенденції розвитку молочної галузі України, визначено ключові виклики та загрози для виробників. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод», оцінено його конкурентні позиції на ринку та динаміку показників розвитку за 2021-2023 роки.

Розроблено проєкт енергомодернізації виробництва через впровадження сучасного енергоефективного обладнання. Проведено економічне обґрунтування доцільності реалізації проєкту та визначено його вплив на показники розвитку підприємства в прогностичному періоді.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 114 сторінках (без урахування додатків), містить 30 таблиць, 8 рисунків.

Ключові слова: розвиток підприємства, конкурентоспроможність, енергоефективність, молочна галузь, інвестиційний проєкт, економічна ефективність.

ABSTRACT

Brodetskiy I.O. Restoring enterprise development in modern conditions. - Manuscript.

Master's thesis on the educational program - organizational management and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The thesis studies the theoretical and methodological foundations of enterprise development management, taking into account the specifics of the dairy industry under martial law.

The current state and trends in the development of the dairy industry of Ukraine are studied, key challenges and threats to producers are identified. A comprehensive analysis of the financial and economic indicators of Yagotynsky Butter Plant ALC was carried out, its competitive position in the market and the dynamics of development indicators for 2021-2023 were assessed.

A project for the energy modernisation of production through the introduction of modern energy-efficient equipment has been developed. An economic feasibility study was carried out and its impact on the company's development indicators in the forecast period was determined.

Thesis is presented on 114 pages (excluding appendices), and contains 30 tables, 8 figures.

Keywords: *enterprise development, competitiveness, energy efficiency, dairy industry, investment project, economic efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	11
1.1. Ключові положення теорії розвитку підприємств	11
1.2 Чинники розвитку підприємств	20
1.3. Чинники формування системи антикризового управління сучасним підприємством	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	37
2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку	37
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання	50
2.3. Аналіз показників розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»	61
2.4 Аналіз ефективності управління відновленням ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи	71
Висновки до розділу 2	79
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	81
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо організаційно-економічних заходів відновлення ТДВ «Яготинський маслозавод»	81
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації проєкту енергомодернізації ТДВ «Яготинський маслозавод»	95
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Харчова промисловість є однією з основних складників економічного потенціалу України, вплив якої поширюється на всі аспекти життя суспільства. Стабільність і розвиток підприємств харчової промисловості є ключовими для забезпечення продовольчої безпеки, економічної стійкості та процвітання країни. Водночас вітчизняний бізнес понад півтора роки потерпає від наслідків повномасштабної війни росії проти української державності. Воєнний стан завжди це і є першочерговим викликом для існування українського бізнесу. Ці умови сьогодення створюють складний і непередбачуваний контекст для розвитку підприємств українського підприємництва, в тому числі підприємств харчової промисловості. У таких умовах бізнес зіштовхується з унікальними ризиками та загрозами, що вимагають негайної реакції, інноваційних рішень і, звісно, підтримки з боку держави та міжнародних інституцій. Вживання бізнесу в Україні значною мірою залежить від того, наскільки він резильєнтний до шоків зовнішнього середовища. Управлінські рішення, прийняті в цей період, можуть суттєво визначити не лише подальшу розвиток бізнесу, а й напрям розвитку країни в цілому. Дослідження розвитку бізнесу в умовах війни є важливим завданням, що дає можливість виявити наявні проблеми та перешкоди, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також визначити можливі шляхи подолання шоківих збурень для подальшого системного національного соціально-економічного розвитку.

Проблеми формування гнучких та адаптивних інструментів забезпечення антикризових стратегій розвитку підприємств достатньо глибоко досліджені та висвітлені у працях провідних фахівців та вчених.

Вирішенню проблем розвитку свої праці присвятили М. Альберт, О. Амоша, М. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Геєць, Ю. Маршавін, М. Мескон, В. Надрага, Г. Назарова, В. Кукоба, Я. Ларіна, О. Ляшенко, М. Махсма, О. Ольшанська, Л. Петренко, І. Петрова, І. Репіна, В. Рогожин, Н. Скопенко, Г.

Тарасюк, І. Унінець, А. Федорченко, Ф. Хедоурі, С. Цимбалюк, Л. Черенько, А. Черних, Л. Шаульська, зокрема, інноваційному розвитку підприємств – Л. Антонюк, І. Галиця, А. Гриценко, С. Єрмак, С. Князев, Л. Лігоненко, Г. Лопушняк, О. Шафалюк, Г. Швиданенко.

Не дивлячись на те, що дослідженню сучасного стану та проблем функціонування суб'єктів бізнесу під час війни присвячено значну кількість праць вітчизняних науковців, ця тематика набирає все більшої актуальності серед дослідників. Причиною є потреба в систематичному аналізі тенденцій розвитку бізнесу в складних і нестабільних воєнних умовах та пошук шляхів адаптації до них.

Теоретико-практична значимість впровадження гнучких та адаптивних інструментів забезпечення розвитку бізнесу в складних сучасних умовах свідчить про актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та визначає мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами відновлення розвитку підприємства в сучасних умовах.

Для реалізації визначеної в роботі мети поставлені та вирішені такі теоретичні та практичні *завдання*:

— окреслено теоретичні засади управління розвитком підприємства, визначено його сутність, складові та особливості в сучасних умовах господарювання;

— досліджено методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємства та ефективності управління цим процесом;

— проаналізовано глобальні виклики розвитку підприємств в Україні та специфіку їх прояву в молочній галузі;

— досліджено стан та тенденції розвитку ринку молочної продукції України, визначено ключові фактори впливу на діяльність виробників;

- проаналізовано динаміку основних техніко-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінено його конкурентні позиції на ринку;
- проведено комплексний аналіз фінансового стану підприємства та ефективності використання його ресурсного потенціалу;
- досліджено рівень розвитку підприємства на основі інтегральної оцінки показників виробничої, фінансової та збутової діяльності;
- розроблено проєкт енергомодернізації виробництва та обґрунтовано його економічну доцільність;
- визначено вплив запропонованих заходів на показники розвитку підприємства та сформовано рекомендації щодо забезпечення їх ефективної реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси відновлення розвитку підприємства харчової промисловості в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення менеджменту підприємства харчової промисловості в процесі відновлення його розвитку.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використані та застосовані діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства та управління економічними системами. У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи наукових досліджень: порівняльного аналізу; системного аналізу; абстрактно-логічний аналіз; експертної оцінки; економіко-математичний аналіз; SWOT-аналіз.

Інформаційною базою є дослідження є наукові та науково-дослідні праці вітчизняних та закордонних авторів, матеріали спеціалізованих науково-періодичних видань, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, національні законодавчі та нормативно-правові акти, інтернет-джерела, матеріали міжнародних організацій, звітні дані ТДВ «Яготинський маслозавод» .

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретичних та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення щодо вдосконалення системи управління розвитком, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути впроваджено у роботу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 114 сторінках. Робота містить 30 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 1 додаток, який розміщено на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Ключові положення теорії розвитку підприємств

В даний час в науково-практичній літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток підприємства». При уявній очевидності цього поняття у визначення його сутності найчастіше вкладається різне наповнення. Значна чисельність науковців під дефініцією поняття «розвиток підприємства» розуміють його зростання, оскільки воно є найважливішою метою розвитку будь-якого суспільства. Однак, незважаючи на те, що поняття «зростання» і «розвиток» взаємопов'язані, за своїм змістом вони можуть не збігатися. Тому ототожнення цих понять не завжди є правомірним.

В енциклопедичному визначенні під розвитком розуміють процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового якісного стану; перехід від простого до складного, від нижчого до вищого рівня. Розвинути – це значить посилити, дати зміцнити; довести до тієї чи іншої міри досконалості; підняти рівень чого-небудь; поширити, розширити, поглибити зміст або застосування чого-небудь [35].

Поняття «розвиток підприємства» слід трактувати з урахуванням таких аспектів:

по-перше, необхідно виходити з того, що головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу і рівня стійкості у взаємодії із змінами зовнішнього середовища;

по-друге, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний з кількісними та якісними змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі функціонування підприємства, а динаміка розвитку залежить від змінюваності етапів життєвого циклу суб'єкта господарювання.

Прихильники еволюційного підходу визначають розвиток як зміну етапів життєвого циклу підприємства. Однак в постійно мінливих умовах сучасного світу розвиток компанії є не тільки наслідком природної еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль. Крім того, не кожна зміна етапів у життєвому циклі підприємства уособлює його розвиток. З урахуванням вищевикладеного розвиток підприємства в рамках еволюційного підходу – це така цілеспрямована зміна етапів життєвого циклу підприємства, яка забезпечує у довгостроковій перспективі збереження підприємства як соціально-економічної системи [54].

Однією з форм, за яких проявляється розвиток підприємства, є його зростання, яке найчастіше розуміють як розширення виробництва і збільшення розмірів суб'єкта господарювання. Однак у виробничій сфері розвиток підприємства можливий і за незмінних масштабів діяльності. Крім того, іноді прагнення до короткострокового зростання може призвести до руйнування підприємства в довгостроковій перспективі. Незважаючи на це, кількісне зростання історично розглядається як благодотворне явище, як необхідна умова розвитку економіки в цілому. В реальних умовах діяльності економічне зростання і розвиток підприємства проявляються не в чистому вигляді, ізолювано, а у взаємному проникненні і доповненні один одного в єдиному процесі простого або складного відтворення. Зростання, що є складовою частиною життєвого циклу підприємства, включає періоди становлення, піднесення, реорганізації і нового підйому [12].

Зростання підприємства, що полягає в основному в збільшенні обсягів виробництва і розширення масштабів його діяльності (кількісний ріст), має подвійне значення. Це проявляється в тому, що, з одного боку, зростання є метою розвитку підприємства, з іншого боку – чинником, умовою його розвитку.

За думкою Федірець О.В., залежно від різних ознак зростання може бути: екстенсивним і інтенсивним; внутрішнім і зовнішнім; обмеженим і розширеним; горизонтальним, вертикальним і диверсифікованим;

інноваційним і консервативним. Екстенсивне зростання означає збільшення обсягу виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів. В умовах інтенсивного зростання отримання додаткового обсягу виробництва забезпечується за попереднього рівня витрат ресурсів за рахунок підвищення ефективності їх використання [64].

Внутрішнє зростання підприємства – це розширення зсередини, а не через об'єднання з іншими суб'єктами бізнесу (через придбання, злиття або поглинання). Внутрішнє (або органічне) зростання передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок власних ресурсів підприємства, є наслідком реінвестування капіталу в розширення профільного бізнесу або освоєння нового виробництва. Метою внутрішнього зростання може бути збільшення підприємством своєї частки на вже освоєному ринку продукції, що виробляється або прагнення до виходу на нові ринки. Крім того, органічне зростання може залучити підприємство в вертикальну експансію щодо джерел поставок або ринкових точок збуту, а також в диверсифікацію в абсолютно нові для підприємства види діяльності. В умовах внутрішнього зростання можливо більш повно використовувати виробничо-ресурсний і кадровий потенціал підприємства, оскільки в цьому випадку основний розрахунок робиться на накопичений досвід, навички персоналу, організаційну культуру і традиції підприємства [8, с. 162].

Внутрішнє зростання може бути єдиною альтернативою на ранній стадії життєвого циклу підприємства або коли немає можливості відповідного придбання. Орієнтація на внутрішні ресурси, з одного боку, є позитивним чинником. З іншого боку, наявні ресурси та набуті навички можуть бути занадто обмеженими для підтримки програми розширення і зміцнення позиції підприємства на ринку. Тому досить часто підприємства поєднують стратегії внутрішнього і зовнішнього зростання, що сприяє більш успішному виходу на нові ринки і освоєння нових видів діяльності [20, с. 54].

Крючкова М.І. наполягає, що зовнішнє зростання – це спосіб зростання бізнесу, який передбачає розширення підприємством своєї ділової активності

не через внутрішній розвиток, а за допомогою об'єднання його з іншими підприємствами на основі придбання, злиття або поглинання, в результаті чого утворюється новий господарюючий суб'єкт. Зовнішнє зростання дозволяє підприємству розширюватися набагато швидше і використовувати більш економічні способи, ніж внутрішнє зростання, внаслідок значного збільшення ресурсної бази та частки ринку [30, с. 27].

Зовнішнє зростання може приймати форми горизонтальної, вертикальної або диверсифікованої інтеграції. Горизонтальне зростання означає збільшення обсягів виробництва одних і тих же товарів на старих і нових ринках. Вертикальне зростання досягається за рахунок організації або об'єднання технологічно взаємопов'язаних виробництв, внаслідок чого відбувається наближення до кінцевого споживача або до постачальника. Диверсифіковане зростання передбачає розширення масштабів діяльності і пошук нових можливостей за межами освоєної галузі [21].

Інноваційне зростання здійснюється на основі нововведень (освоєння виробництва нової продукції; використання нової техніки і технології, нових форм організації праці тощо). Еталонна модель розвитку передбачає, що в об'єкт підприємництва в міру розвитку науки і науково-технічного прогресу вносить необхідні інноваційні зміни, що забезпечують його розвиток і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності [19, с. 21].

Консервативний шлях розвитку передбачає збільшення випуску та обсягів продажів вже освоєних видів продукції, технологія виробництва яких не зазнала істотних змін. Кількісне зростання, що супроводжується розширенням масштабів діяльності і збільшенням обсягів виробництва, є надзвичайно важливим напрямом, формою, в якій проявляється розвиток підприємства. Разом з тим, за думкою професора Рудь Н.Т., розвиток підприємства може здійснюватися і за іншими важливими напрямами, до яких можна віднести такі:

- підвищення якості продукції, що випускається;
- оновлення номенклатури і асортименту;

- проникнення на ринок з новими товарами;
- освоєння та утримання необхідних сегментів ринку;
- реорганізація підприємства;
- вдосконалення організаційно-технічного рівня;
- раціональне використання виробничих ресурсів;
- створення привабливого образу компанії і товару;
- підвищення комплексності використання природних ресурсів [57, с. 328].

Відповідно до цього багато фахівців визначають розвиток підприємства як якісну зміну та оновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки і технології, вдосконалення організації виробництва і праці, поліпшення якості продукції, що випускається [2, с. 78].

Отже, під розвитком підприємства, з прагматичної точки зору, як зазначає Кот О.В, слід розуміти кількісні і (або) якісні зміни у внутрішньому стані підприємства і у його взаємовідносинах у зовнішньому бізнес-середовищі, що призводять в довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства і збереженню його як соціально-економічної системи [28, с. 259].

Залежно від характеру, інтенсивності і масштабу перетворень зміни можуть бути помірними, радикальними або фундаментальними. Наприклад, зміни, пов'язані з інтеграційним зростанням підприємства в рамках освоєної галузі, відносяться до радикальних перетворень, оскільки в цьому випадку потрібні істотні внутрішньоорганізаційні зміни. Іноді освоєння випуску нової продукції передбачає суттєві зміни в виробничому процесі, в сфері маркетингу і логістики. До фундаментальних змін відносяться перетворення в організаційно-управлінській та виробничо-технологічній структурі; в культурі виробництва і менеджменту. Даний тип змін проводиться, якщо підприємство змінює галузь, вид продукту і місце на ринку.

Помірні зміни – це незначні перетворення в сфері виробництва, організації менеджменту та в маркетинговому середовищі з метою підтримки інтересу до продукту і підвищення ефективності поточної діяльності підприємства.

Управління розвитком підприємства є відносно самостійним комплексом цілеспрямованих дій з планування, контролю і регулювання стратегічних змін кількісного та якісного характеру. В умовах зростаючого рівня конкуренції і постійного пошуку найкращої ринкової позиції управління розвитком підприємства передбачає розробку і реалізацію стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє і на постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування бізнесу; характеризуються гнучкістю і здатністю забезпечити швидку адаптацію підприємства до мінливих умов господарювання.

В економічній теорії наявна значна кількість підходів до трактування поняття «розвиток підприємства».

Для виявлення типових напрямів формулювання визначень поняття розвитку розглянемо більш детально деякі з них. Наприклад, Жихарєва В.В. і Савельєва Т.М. під розвитком розуміють сукупність змін, які призводять до появи нової якості і зміцнюють життєздатність системи, її здатність протистояти руйнівним впливам зовнішнього середовища. Дане визначення за своїм змістом повністю узгоджується з філософським трактуванням за напрямом розгляду розвитку як якісних змін системи, але, на відміну від нього, містить додаткові обмеження, що накладаються на характер змін. Такі зміни повинні сприяти підвищенню життєздатності системи, що є цілком коректною конструктивною вимогою, яка заснована на фундаментальному в економіці понятті життєздатності економічних систем, і піддається за допомогою відповідного методичного інструментарію кількісного або якісного вимірювання (оцінювання) [14].

Марков О.М. стверджує, що розвиток означає випереджаючі стратегії, які дозволяють реагувати на зміни в разі їх виникнення. В даному визначенні

поняття розвитку ототожнюється з якісно іншим, сформованим в стратегічному управлінні поняттям стратегії, що фактично виводить його за межі родового поняття розвитку. Слід звернути увагу також і на точність самих висловлювань в розглянутому формулюванні. Так, наприклад, твердження, що стратегії дозволяють реагувати на ті чи інші зміни не враховує, що можливість такого реагування зумовлена не стратегією, яка є лише планом вищого рівня [32, с. 85], а успішним результатом її реалізації за умови, якщо стратегія була спрямована на досягнення певних цілей.

Наведемо підходи вітчизняних науковців щодо трактування поняття «розвиток підприємства» в таблиці 1.1.

Горіна Г.О. і Горіна А.А. розглядають розвиток підприємства як довгострокову сукупність процесів кількісних і якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, та сприяють підвищенню здатності компанії протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища [10, с. 125].

Вільчинська Н. Л. розглядає розвиток економічних систем як сукупну зміну у взаємозв'язку кількісних, якісних і структурних категорій в системі, тобто через зміну в форм мислення [6, с. 165].

Коваленко Н. В. відзначає що поняття розвитку містить три взаємозалежні характеристики: зміну, зростання і поліпшення [21, с. 103]. В такому формулюванні, по-перше, зростання є окремою формою змін, тому виникає питання, якому типу змін слід віддавати перевагу при їх перерахуванні у визначенні. По-друге, поліпшення також є однією з форм змін. Крім того, у виникає необхідність уточнення критеріїв поліпшення. Без вказівки того, в якому сенсі розуміються поліпшення, неможливо віднести ті чи інші процеси змін до процесів розвитку. Все це вказує на те, що в такому формулюванні поняття розвитку потребує конкретизації.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автори	Визначення поняття «розвиток підприємства»
С. Мочерний [35, с. 308]	Спрямовані та закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об'єктів, які мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених
Волощук Л.О. [7, с. 341]	Процес формування і розвитку ринкових відносин, побудований на основі нового механізму запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства
Рогоза М. Є., Вергал К.Ю. [56, с. 98]	Зростання економічного суб'єкта, за допомогою розробки і впровадження інноваційних процесів виробництва продукції і послуг
Омельченко А., Обиход Г., Нечитайло Т. [38, с. 25]	Концепція, спрямована на зміну структури виробництва і споживання з метою зменшення сучасних екологічних проблем
Надтока Т.Б., Какуніна Г.А. [36, с. 604].	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Плугіна Ю.А. [42, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
Р.О. Побережний [63, с. 96]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність.
Ткач К. [43, с. 111]	Об'єктивна зміна якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи.

Джерело: сформовано автором на базі [7, 35, 36, 38, 42, 43, 56, 93]

Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. трактують розвиток економіко-виробничої системи як процес переходу такої системи в новий,

більш якісний стан за рахунок накопичення кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури, в результаті чого підвищується її протидія руйнівним впливам зовнішнього середовища та ефективність функціонування [47, с. 169]. Згідно з цим визначенням процес розвитку – це перехід в нове, тут важливо зауважити, не в якісно новий, а в більш якісний стан

Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Мельник Л., Шерстюк Р., Співак С. із загальносистемних позицій розглядають розвиток підприємства як тип змін, які підвищують ступінь організованості системи [1, с. 146]. Дотримуючись такого визначення з урахуванням стратегічного управління розвитком підприємств необхідно мати можливість оцінювати ступінь (рівень) організованості системи.

Побережний Р.О. визначають розвиток як необоротну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації [43, с. 99].

Вдовенко Н., Меньяйлова Г. під процесом розвитку підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переведенням його в новий аттрактор функціонування [5, с. 189].

Критичний аналіз розглянутих підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» свідчить про наявність широкого спектру напрямів його формування в понятійно-категоріальному апараті теорії розвитку підприємств і стратегічному управлінні, актуальність уточнення категорії розвитку і вказує на певні неточності або узагальнення, яких необхідно уникнути на цьому шляху.

1.2. Чинники розвитку підприємств

В умовах шокових збурень найбільш життєздатними є компанії, що мають високу адаптивну здатність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-функціонування.

У процесі управлінського забезпечення розвитку необхідно враховувати сукупність екологічних, соціальних та економічних показників підприємства, як основних елементів концепції сталого розвитку, здатності підприємства підвищувати ефективність діяльності, конкурентоспроможності, а також досягати намічених цілей відповідно до розробленої стратегії в умовах появи нових можливостей і протистояння негативним впливам з боку зовнішнього середовища функціонування бізнесу.

Бойченко К.С. вважає, що ступінь інтегрованості розвитку підприємств як соціально-економічної системи залежить від цілого ряду чинників. Дослідження наукових праць сучасних авторів свідчить про наявність різних підходів до виділення чинників розвитку підприємств.

Узагальнивши існуючі в світовій та вітчизняній практиці підходи до формування розвитку суб'єктів господарювання, вважаємо доцільним виокремлення таких вимог до процесу інтегрованого розвитку підприємства [3]:

- відображення соціальних, екологічних і економічних аспектів розвитку;
- використання кількісних параметрів оцінювання його результативності;
- простота інформаційного забезпечення діяльності суб'єкта господарювання;
- використання інформації з офіційних джерел;
- можливість порівняльного аналізу;
- відображення динаміки зміни процесів в часі;
- простота інтерпретації отриманих результатів;

- кількість ключових індикаторів результативності повинно бути достатнім, але мінімальним;
- можливість використання в процесі прийняття і коригування управлінських рішень.

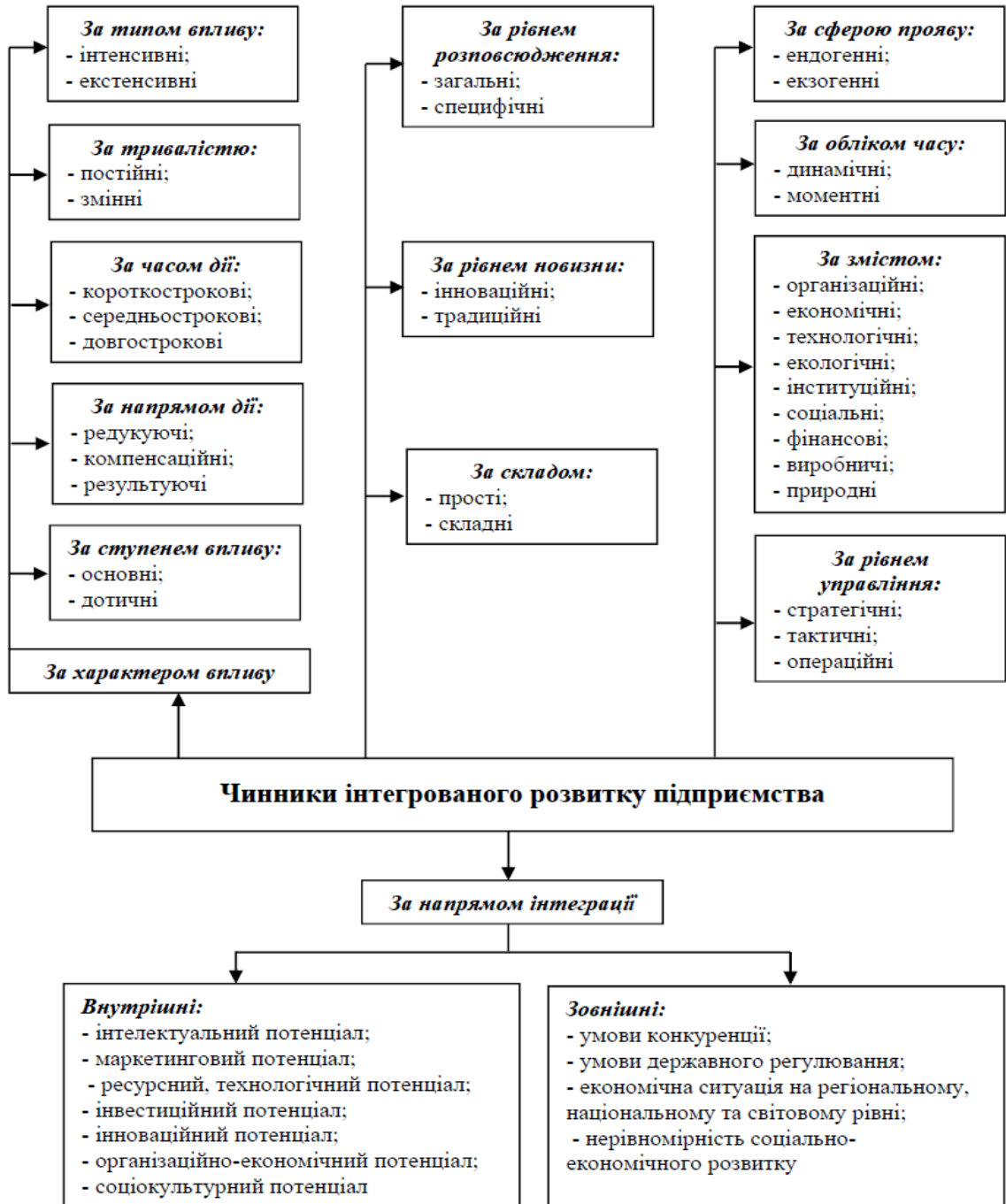


Рис. 1.1. Класифікація чинників інтегрованого розвитку підприємств

Джерело: сформовано автором на базі [3, 4]

Результати проведених існуючих на цю тематику публікацій дозволили сформувати призму чинників інтегрованого розвитку підприємства (рис. 1,2).

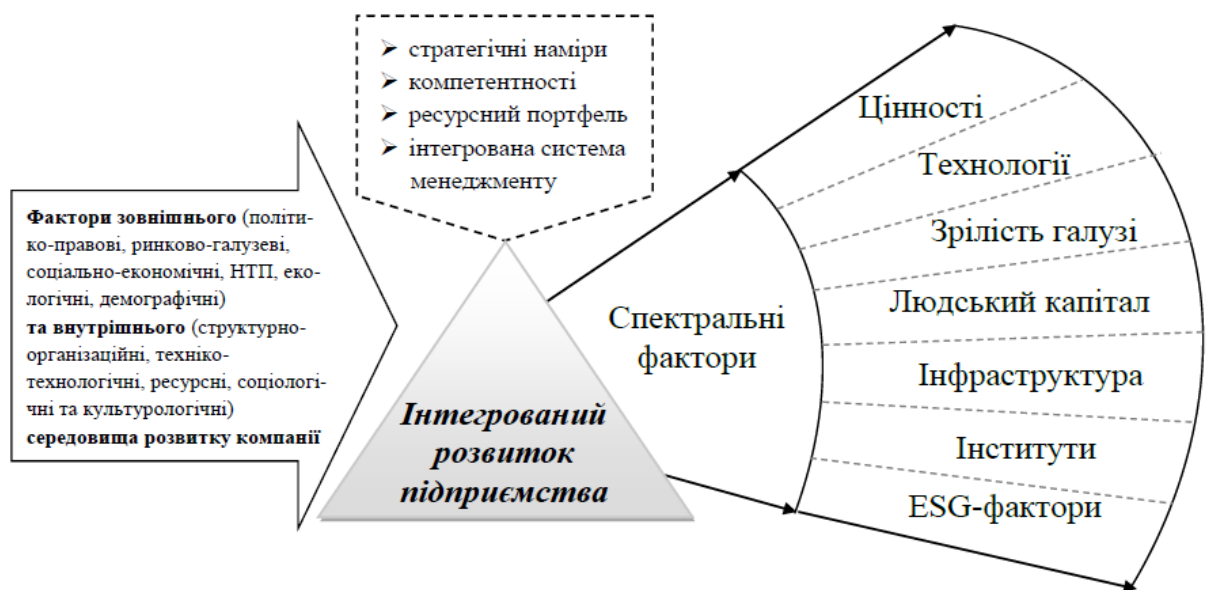


Рис. 1.2. Призма чинників інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на базі [3, 4]

Сьогодні все більш важливим, вирішальним чинником лідерства, конкурентоспроможності та успіху компаній і держав стають знання і компетентності: здатність генерувати і швидко освоювати проривні технології, створювати максимально широкі можливості для реалізації таланту, потенціалу кожної людини.

В умовах інноваційної трансформації необхідно управляти компетентностями, тому що компетенція – це новий об'єкт, а компетентність команди – це новий суб'єкт в інноваційній сфері.

Створити високу концентрацію висококласних фахівців, що забезпечують лідируючі позиції на всіх рівнях за рахунок формування наукомістких і інтелектуальних галузей, зможуть тільки компанії, які зважилися на інтеграцію середовища, роблячи його відкритим, інтелектуальним і цифровим.

Слід також зауважити, що в сучасних умовах господарювання підвищується увага міжнародних і національних фінансових інститутів до

виокремлення екологічних, соціальних, управлінських аспектів результативності розвитку підприємства (ESG-чинників), а також відбувається посилення вимог корпоративних регуляторів щодо оцінювання впливу компаній на соціально-економічний розвиток регіону і місцевої громади, підвищення ступеня відкритості корпоративної інформації на основі проведення незалежних досліджень національних індикаторів стійкого розвитку діяльності компаній з урахуванням ESG-чинників і нефінансових показників результативності компанії [3, 4].

У доповіді «ESG і корпоративна фінансова результативність: відображення картини світу», представленому Deutsche Asset Management і Гамбурзьким університетом, відзначається, що з 1970 по 2016 рр. в науковому співтоваристві було проведено понад 3718 базових досліджень впливу ESG-чинників на фінансову стійкість компаній, при цьому 70% даних досліджень припадають на останні 15 років. У статті аналізується 2200 наукових робіт стосовно емпіричного обґрунтування впливу ESG-чинників на фінансову стійкість компаній з усього світу з 1970-2016 рр., що є найповнішим дослідженням з даної проблематики [73].

За результатами досліджень Deutsche Asset Management. сумарний позитивний вплив ESG-чинників на фінансову стійкість підприємств становить більше третини, а саме сума всіх ESG-чинників в позитивному аспекті становить – 35,7%, негативний вплив – 7,3%. При цьому, як відзначають дослідники, важливі всі три складові ESG-чинників, але в конкурентній боротьбі за фінансову стійкість компанії виграє той бізнес, який приділяє підвищену увагу певній спрямованості ESG-чинників [73].

Оскільки на частку екологічних чинників доводиться 58,7%, на частку соціальних чинників 55,1%, на частку корпоративних чинників, які забезпечують фінансову стабільність компаній, припадає 62,5%. Тому успіху досягає той бізнес, який обирає не зміщений і рівномірний підхід розвитку всіх ESG-чинників, а спеціалізований підхід до ESG-чинників, тобто такий, що

забезпечує інтегрованість за певним напрямом і стійку траєкторію розвитку компанії [73].

Як наголошується в дослідженні Global Institutional Investor Survey, в 2017 році 70% інвестиційних рішень майбутніми інвесторами приймаються на постійній основі, тому регулярний попит на корпоративну звітність зростає. Крім того, як зазначається в даному дослідженні, тільки попит на звіти компаній, які відображають ESG-чинники підвищився з 35% в 2014 році до 65% в 2017 році. Не менш важливим чинником зміщення акценту уваги інвесторів з класичної фінансової звітності на звітність компаній зі сталого розвитку, включаючи вплив ESG-чинників, є та обставина, що частка нематеріальних активів, які впливають на ринкову вартість компаній, постійно зростає, і складає 84%, на противагу 16% частки матеріальних активів [73].

Класична фінансова звітність дозволяє інвестору оцінити не більше 30% загальної фінансової вартості підприємства, оскільки в середньому не більше третини ринкової капіталізації компанії формується за рахунок її фізичного капіталу, інша частина припадає на нематеріальні активи, тому інвестору необхідна нефінансова звітність компанії, що охоплює ESG-чинники і підтверджує стійкість обраної бізнес-моделі компанії [71, с. 792].

Ключові чинники розвитку підприємства, на нашу думку, слід розглядати за спектром чинників середовища функціонування на мега-, макро-, мезо- і мікрорівнях через призму інтегрованого розвитку компанії.

Вся сукупність чинників розвитку компанії може бути розглянута через чинники, що сприяють розвитку (табл. 1.3). Крім того, зовнішніми є чинники на мега-, макро- і мезорівнях, внутрішніми – чинники мікрорівня. Відповідно, зовнішні чинники формують зовнішнє середовище розвитку підприємства, внутрішні чинники – внутрішнє середовище функціонування бізнесу.

Таблиця 1.3

Чинники сприяння розвитку підприємства

Чинник	Рівень	Сутнісне наповнення чиннику
Інститути	мега, макро	використання сучасних стандартів для підвищення конкурентоспроможності продукції та просування технологій на світові ринки створення еталонів нового покоління
	макро	розробка довідників за існуючими best-in-class технологіями
	мега	перехід від «manufacturing» як виробництва за допомогою людських фізичних сил до «brainfacturing» – інтелектуального виробництва або виробництва за допомогою людського інтелекта
	макро, мезо, мікро	підвищення виробничої ефективності і енергоефективності, зростання рівня продуктивності праці
Цінності	макро, мезо, мікро	збільшення кількості високопродуктивних робочих місць
	мега	перехід від концепцій «high-tech» і «low-tech» ХХ ст. до концепції передових (advanced) і підривних (disruptive) в ХХІ ст.
Ресурсне забезпечення (ресурси, технології)	мега	перехід від В2В, В2С до М2М – концепція ІоТ («інтернет-речей»)
		проходження цифрової революції вибух комунікативної революції
	макро	підтримання позитивної динаміки інвестицій в основний капітал
		оптимізація витрат на дослідження і розробки як за рахунок бюджетних, так і за рахунок позабюджетних джерел
макро, мезо	збільшення кількості об'єктів промислової інфраструктури	
Інфраструктура	макро, мезо	забезпечення розвитку метрологічної інфраструктури України
	макро	збільшення виробництва продукції з високою доданою вартістю
Зрілість ринків	макро	імпортозаміщення критично важливих технологій
		формування системи підтримки попиту
ESG-чинники	макро, мікро	екологічні, соціальні та управлінські аспекти, що впливають на інтегрований розвиток підприємства, зокрема, його вплив на довкілля, відносини зі співробітниками та стосунки зі зацікавленими сторонами

Джерело: сформовано автором на базі [3, 4]

Зведена структура чинників-каталізаторів інтегрованого розвитку за ресурсним принципом може бути наведена на основі таких:

1) цифрові ресурси – цифрова екосистема, що складається з цифрових платформ у всіх індустріях і сферах життєдіяльності з подальшим розширенням на ЄС;

2) компетентнісні ресурси – університети та науково-дослідні інститути;

3) інформаційні ресурси – інформаційно-аналітичні і data-центри, центри інтелектуальної власності та авторського права, центри проведення експертизи і комерціалізації технологій;

4) фінансові ресурси – державне інвестування, державні програми, інвестиційні фонди, венчурні фонди, фонди розвитку, промислово-виробничі і техніко-впроваджувальні (технопарки, інноваційні центри, наукові містечка); зони територіального розвитку, території випереджаючого розвитку, вільні економічні зони, страхові фонди і компанії;

5) матеріально-технічні ресурси – лізингові програми, малі інноваційні підприємства при вузах (зокрема, спін-офф), центри колективного користування, інноваційні (наукові) центри, наукові парки, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, бізнес-каталізатори, науково-промислові парки, технопарки;

6) паливно-енергетичні ресурси – операційні, бізнес-ангели, центри ліцензування, стандартизації та сертифікації, коучінг- і тренінг-центри;

7) маркетингові ресурси – центри трансферу технологій, центри комерціалізації та комерціалізації інновацій і технологій, центри маркетингових досліджень, надання консалтингових та аутсорсингових послуг компаніям.

Отже, нами сформовано положення щодо чинників розвитку, якісний і кількісний аналіз яких може зумовити твердження, що каталізатор має ресурсну природу і є активною компонентою інтегрованого розвитку.

1.3. Чинники формування системи антикризового управління сучасним підприємством

Сучасні тенденції у глобалізованому світі формують концептуально нові умови та середовище для ведення бізнесу. Для українських підприємців ці аспекти особливо актуалізуються в контексті інтеграції у Європейський Союз, як наслідок необхідності гармонізації законодавства і загалом адаптації бізнесу, враховуючи цілі сталого розвитку, інші сучасні тренди і процеси,.

Більшість глобальних викликів апріорі корелюють з певними загрозами і часто водночас із новими можливостями для розвитку підприємництва на інноваційних засадах. При цьому ризики для підприємств розглядатимемо в контексті розуміння їх виникнення на основі ситуації коли певна загроза співвідноситься з вразливістю суб'єкта господарювання. Відтак, у такій ситуації постає необхідність або акцепту ризиків і адаптації, або реагування на відповідні реалії і умови.

Власне з позицій можливостей, загроз, потенціалу адаптації та необхідності реагування пропонуємо розглянути глобальні виклики підприємництву в Україні, виділивши ключові: війна, цифровізація, економічна і кібербезпека, смарт-спеціалізація, імпакт-інвестування, циркулярна економіка та пандемія [45].

Цифровізація

Одним із ключових завдань цифровізації є створення середовища для впровадження фінансових технологій (FinTech) бізнес-структурами в Україні. Фінтех-тренди 2022: ключові цифри та факти року [76].

В частині стимулювання інноваційного розвитку підприємництва використання фінтеху є доцільним в контексті таких напрямів (враховуючи баланс можливостей та кіберзагроз і зважаючи на розгляд цифровізації та необхідності зміцнення безпеки як глобальних викликів для країни і бізнесу):

- розширення джерел фінансування та використання можливостей P2P-кредитування, краудфандингу, краудсорсингу, краудлендингу та інших альтернативних інструментів залучення коштів на цифрових платформах;

- розрахунки та онлайн-платежі, мобільний банкінг (P2P-платежі на основі онлайн-платформ, сервіси B2B-переказів, смарт-термінали, сервіси масових виплат);

- управління підприємством та використання інструментів фінансового інжинірингу (хмарні додатки з фінансового планування, сервіси цільових накопичень, персоналізовані сервіси і додатки для конкретного підприємства, які можуть бути розроблені IT-фахівцями на замовлення);

- фінансова інклюзія як широке “включення” власників бізнесу у процес використання можливостей сучасних цифрових сервісів особисто і опосередковано для розвитку своїх підприємств (власники бізнесу – активні користувачі цифрових сервісів, різних додатків і програм, які оптимізують ті чи інші бізнес-процеси);

- діджиталізація системи адміністрування податків і зборів, подання звітності, обміну інформацією між підприємцями і державними органами, а також між контрагентами (удосконалення електронних кабінетів платників податків в Україні, сервісів “Приват24 для бізнесу” і аналогічних їм цифрових інструментів задля оптимізації господарських відносин між контрагентами, спрощення роботи з податковими органами, митницею тощо) [44, 45, 76].

Зауважимо, що з початку повномасштабного вторгнення росії фінансова система України продовжує безперебійно працювати, що в умовах таких глобальних викликів є вагомим результатом. Банки та платіжні системи здійснюють безготівкові платежі, клієнти мають доступ до своїх рахунків та онлайн-банкінгу, небанківські фінансові установи також продовжують обслуговувати користувачів, зокрема й дистанційно. Доречно виокремити і найперспективніші напрямки розвитку фінтеху в Україні в найближчі кілька років – кібербезпека, платежі, блокчейн, необанки та відкритий банкінг.

Розглянувши в цілому можливості і переваги діджиталізації зацентруємо увагу і на ризиках, якими вона супроводжується, будучи глобальним викликом для інноваційного розвитку підприємництва.

З одного боку використання інформаційних технологій значною мірою підвищує ефективність бізнес-процесів, з іншого – зростає кількість комп'ютерних злочинів, випадків інтернет-шахрайства, які можуть завдати шкоди підприємствам як у фінансовому, так і інформаційному та репутаційному плані. Однією з головних загроз є можливість злому цифрових систем і незаконного доступу до персональних даних. Сучасний бізнес залежить від програмного забезпечення для різних аспектів своєї діяльності, включаючи розробку, виробництво та дистрибуцію [31].

Звичайно це неповний перелік ризиків, який може бути доповнений і значно серйознішими для бізнесу наслідками (викрадення конфіденційної інформації, певних технологічних таємниць, ноу-хау). У цьому разі йдеться також уже про питання фінансової чи загалом економічної безпеки конкретного підприємства. Якщо вивчати проблематику розвитку підприємства загалом, то, на наш погляд, це загроза національній безпеці у макроекономічному контексті, зокрема в частині кібербезпеки, яку можна розглядати як окрему складову.

Глобальним викликом у контексті стимулювання інноваційного розвитку підприємництва, який, зокрема, актуалізується в регіональному контексті такого стимулювання, є так звана смарт-спеціалізація – один із важливих напрямів реалізації положень Угоди про асоціацію, а також безпосередньо економічної інтеграції в ЄС.

Так науковець О. Снігова акцентує, що застосування цього новітнього підходу визначається як ключовий компонент співпраці в рамках Європейської політики добросусідства щодо можливості використовувати європейські структурні та інвестиційні фонди [60].

У контексті стимулювання інноваційного розвитку підприємництва для України впровадження моделі та підходів смарт-спеціалізації є актуальним

завданням як в умовах війни, так і враховуючи необхідність післявоєнного відновлення. Оскільки ця модель передбачає акцентування на сильних сторонах, галузях зокрема та іншому потенціалі регіонів країни, а відтак, необхідність їх використовувати, тобто розвивати першочергово той потенціал який є, то можна припустити, що на її засадах реально максимально спрямувати ресурси і можливості кожного регіону для структурних і технологічних змін, а також модернізації на інноваційних засадах.

Імпакт-інвестування

Глобальним трендом в інвестиційній галузі та однією із передумов інноваційного розвитку підприємництва можна вважати також імпакт-інвестування. Цей підхід до інвестування визначається здійсненням інвестицій, які не лише приносять прибуток, але й мають позитивний вплив на соціальну та екологічну сфери. Імпакт-інвестиції враховують не тільки фінансові параметри, водночас завданням є сприяти досягненню цілей сталості розвитку і добробуту суспільства. Імпакт-інвестування (з англ. *impact* – вплив) – це підхід, який має на меті сприяти досягненню вимірюваних позитивних соціальних і екологічних впливів разом із фінансовими результатами, що широко дискутується в Україні. Якщо інвестори включають у свої портфелі імпакт-інвестиції, то вони в такий спосіб “приймають” Цілі сталого розвитку [18].

Тобто у випадку інвестицій з урахуванням необхідності досягнення цілей сталого розвитку [67], зокрема у разі імпакт-інвестування, інвестор приймає рішення про включення бізнесу у портфель, зважаючи не тільки на потенційні прибутки, але й виходячи із необхідності досягнення певного соціального чи екологічного ефекту. При цьому важлива також загалом адаптація в галузі, де працює підприємство до нових стандартів, навіть якщо деякі із них не будуть закріплені законодавчо, а залишатимуться неформальними правилами. Водночас пропоновані продукти та послуги як мінімум не повинні мати негативного впливу на Цілі сталого розвитку [67].

Відтак, на наш погляд, імпакт-інвестування як певний новий концепт ведення бізнесу уже апріорі є інноваційним за своїм характером, що потребує тривалого адаптаційного періоду, оскільки імплементація підприємцями-інноваторами таких підходів вимагатиме водночас і певної інноваційної культури, бізнес-свідомості, відповідальності, зокрема в частині відповідального виробництва і споживання як однієї із базових Цілей сталого розвитку. З іншого боку екологізація, сталість розвитку, адаптація до інших вимог ЄС, не може бути надто довгою, оскільки це не дасть змоги швидкого інтегруватись у Європейську спільноту, що декларується урядом України як безумовний пріоритет навіть під час війни з росією та в нинішніх надскладних умовах для проведення реформ. Глобальність цього виклику водночас супроводжується перманентною нестачею коштів у бізнесу на інновації, а тим більше на адаптацію нових підходів і Цілей сталого розвитку, що певною мірою гальмує такі процеси. При цьому, на наш погляд, певні загрози пов'язані із адекватною оцінкою інвестором підприємства-реципієнта в частині відповідних екологічних та соціальних впливів його бізнесу, оскільки часто такі впливи складно виміряти, або ж це неможливо зробити у короткостроковій перспективі.

Циркулярна економіка

Глобальним викликом для інноваційного підприємництва є розвиток циркулярної економіки як концепції управління ресурсами виробництва. Зазвичай циркулярну економіку розглядають як альтернативну економічну модель, що ґрунтується на замкнутих циклах виробництва, обігу та споживання, перевагами якої є мінімізація споживання сировинно-енергетичних ресурсів, негативного впливу на екологію, різних відходів виробництва та стимулювання інноваційних рішень для цього.

У такому разі отримання конкурентних переваг для підприємницьких структур в сфері інновацій досягається шляхом зміни швидкості споживання ресурсів, а також застосування комплексу циклічних принципів (так званих "9R"), до яких відносять:

1. Refuse (відмова) – відмова від надлишкового використання ресурсів, коли на кожному етапі виробництва аналізується можливість відмови від використання складових, які не впливають на якість продукції, або негативно впливають на довкілля.

2. Reduce (скорочення) – скорочення використання ресурсів на основі підвищення ефективності виробництва, реалізації та відповідального споживання продукції. Йдеться про те, що використовуючи менше природних ресурсів на одиницю продукції підприємство, по-перше, зменшує екологічний “слід”, а по-друге, знижує собівартість.

3. Reuse (повторне використання) – використання продукту, що втратив цінність для одного користувача, але все ще може бути корисним для іншого. Тобто він може бути використаний для одержання додаткового прибутку і зниження навантаження на довкілля.

4. Repair (ремонт) – максимальне продовження терміну служби шляхом ремонту та додаткового обслуговування перед тим, як продукт стане відходом.

5. Refurbish (оновлення) – оновлення застарілого продукту з метою відповідності функціоналу та вигляду сучасним вимогам клієнтів.

6. Remanufacture (відновлення) – виробництво нових продуктів зі складових вживаних товарів.

7. Repurpose (перепрофілювання) – використання продукту для інших цілей, якщо є така змога.

8. Recycle (переробка) – переробка та вторинне використання.

9. Recover (відновлення) – виробництво енергії з матеріалів та відходів [33].

Отже, розвиток циркулярної економіки у глобальному контексті стає все більш актуальним і важливим питанням для національних урядів, оскільки світ стикається зі зростаючими викликами, пов'язаними з відходами, вичерпанням природних ресурсів та забрудненням довкілля. Водночас інноваційні підприємства, які першими апробують циркулярні практики, матимуть

конкурентні переваги на ринку. Втім перехід до циркулярної економіки може вимагати перегляду та трансформації традиційних бізнес-моделей. Інноваційні підприємства повинні вивчити, які продукти або послуги можна виробляти чи надавати в рамках циркулярних принципів. Реалізація циркулярних ідей може вимагати розробки нових технологій для рециклінгу, відновлення, обміну та моніторингу ресурсів. У свою чергу, це може відкрити можливості для інновацій у сфері дизайну, інженерії та суміжного виробництва. На наш погляд, в цілому циркулярна економіка, не зважаючи на всі ризики і виклики дасть значно більше нових можливостей для інноваційного розвитку підприємств, які готові адаптуватися до нетрадиційних умов та розвивати бізнес, враховуючи цілі сталості, зокрема відповідального виробництва та споживання, інші тренди у ЄС та світі [33].

Пандемія

Останні роки особлива увага приділялась аналізу впливу пандемії COVID-19, яка безумовно стала глобальним викликом для інноваційного підприємництва, призвела до ряду соціальних, економічних і медичних проблем, які вимагали негайних рішень та асоціювались більшою мірою із викликами і загрозами та в тім числі значними економічними втратами [74].

Спалах пандемії COVID-19 прискорив цифрову трансформацію країн, розвиток електронної комерції зокрема, сприяв зростанню безготівкових розрахунків, онлайн-платежів і загалом цифровізації відносин між діловими одиницями у найрізноманітніших їх аспектах. Усі ці процеси, з-поміж іншого, вважаємо, дали значний поштовх діджиталізації в Україні, заклали основи розвитку цифрової культури у суспільстві, зокрема серед підприємців.

Відтак, пандемія спричинила серйозні виклики для підприємництва в умовах глобальної економіки та українських реалій ведення бізнесу. Водночас вона спонукала до інноваційних відповідей на ці виклики, заклавши потенціал для розвитку та реалізації принципово нових можливостей. Це продемонструвало, що глобальні виклики можуть бути каталізаторами для інновацій та стимулом до змін, сприяти розвитку науки і технологій,

креативним рішенням проблем, які допомагають суспільству адаптуватися до нових реалій, а підприємствам – реалізовувати інноваційні підходи та ініціативи і швидко прогресувати у конкурентному середовищі.

Війна

Найскладнішим глобальним викликом для України в умовах сьогодення безумовно є війна, а розгляд усіх перелічених вище викликів, які, на наш погляд, можуть позиціонуватись як ключові, не можливий без вивчення відповідних трендів уже в умовах війни, а також з позицій необхідності післявоєнного відновлення країни

Повномасштабне вторгнення в Україну, окрім руйнівних наслідків у всіх сферах, галузях і секторах та регіонах країни, змусило підприємства переглянути традиційні підходи та знайти нові способи розв'язання проблем, які утім вже суттєво вплинули на інноваційні підприємства та стимулювати розробку нових технологій і рішень. Українська практика поступово підтверджує світовий досвід, коли винаходи і креативні підходи у екстремальних умовах, згодом після війни використовуються у мирних цілях, зокрема, якщо йдеться про товари подвійного призначення. При цьому якісні структурні зрушення в галузево-секторальній структурі національної економіки України в умовах війни стають можливими або за рахунок інновацій підприємств та винаходів і нових розробок, або в частині максимально швидкої інтеграції передових технологій, що стали доступнішими, у бізнес-процеси.

Вважаємо, що післявоєнне відновлення України відбуватиметься у принципово нових умовах та реаліях за значного зростання інтересу міжнародного співтовариства до економічних трансформацій в державі, водночас його регіональні та галузево-секторальні особливості суттєво впливатимуть на розвиток бізнесу, інноваційність якого буде запорукою відновлення країни. При цьому важливою буде фінансова спроможність регіонів та конкретних територіальних. Це також пов'язано із значними

збитками галузям і виробництвам, зокрема прифронтових областей України [44, 45].

Досліджений перелік глобальних викликів інноваційному розвитку підприємництва безумовно не можна вважати вичерпним. Втім, на наше переконання, саме окреслені виклики є особливо значимими для бізнесу в Україні з точки зору загроз та можливостей його роботи в умовах війни, адаптації до реалій сьогодення, а також формування цілей на перспективу.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного теоретичного дослідження встановлено, що розвиток підприємства являє собою комплексний процес якісних та кількісних змін у внутрішньому середовищі організації та її взаємодії із зовнішнім бізнес-оточенням, спрямований на довгострокове підвищення конкурентного статусу. Сутнісне наповнення поняття «розвиток підприємства» можна охарактеризувати як цілеспрямоване об'єднання матеріальних ресурсів та інтелектуально-інноваційного потенціалу для забезпечення довгострокової ефективності через трансформацію управлінських рішень у скоординовані практичні дії.

Управління розвитком підприємства реалізується через самостійну систему планування, контролю та регулювання стратегічних змін, що враховує динамічність конкурентного середовища та необхідність постійної адаптації до нових умов. В умовах зростаючої конкуренції особливого значення набуває здатність підприємства розробляти та впроваджувати гнучкі управлінські рішення, орієнтовані на майбутні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. При цьому важливим є врахування як чинників-катализаторів, що сприяють прогресу, так і чинників-інгібіторів, які обмежують можливості розвитку.

В контексті сучасних глобальних викликів, таких як військові конфлікти, цифровізація, кібербезпека, смарт-спеціалізація та циркулярна

економіка, особливої актуальності набуває інтегрований підхід до розвитку, заснований на взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти. Встановлено, що більшість глобальних викликів створюють для підприємств як потенційні загрози, так і нові можливості, реакція на які може бути зумовлена як обов'язковими регуляторними вимогами, так і добровільними ініціативами в рамках інноваційного розвитку.

Важливим інструментом забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості визначено моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів через функціональне моделювання та пошук резервів підвищення ефективності. В умовах становлення інформаційної економіки ключовими факторами успіху стають нематеріальні активи, інтелектуальний капітал та інновації, а парадигма «економіка для людини» визначає необхідність орієнтації на створення якісних умов життя як основи інтегрованого розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку

«Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Підприємство випускає під ТМ «Яготинське» масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, питну закваску з наповнювачами та без них, функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці.

У 2023 році молочна галузь України зіткнулася з рядом серйозних викликів. Основною проблемою стало істотне зниження світових, а відповідно, і українських експортних цін на молочну продукцію. За майже два роки великої війни молочна галузь втратила 39 підприємств у Харківській, Луганській, Донецькій, Херсонській, Миколаївській, Сумській та Запорізькій областях. В тому числі зруйновані два великих підприємства — «Баштанський сирзавод» на Миколаївщині та «Куп'янський МКК» на Харківщині. Деякі підприємства змушені були зупинити роботу через проблеми, пов'язані з війною. Загальні втрати молочної галузі під час війни представлені на рис 2.1.

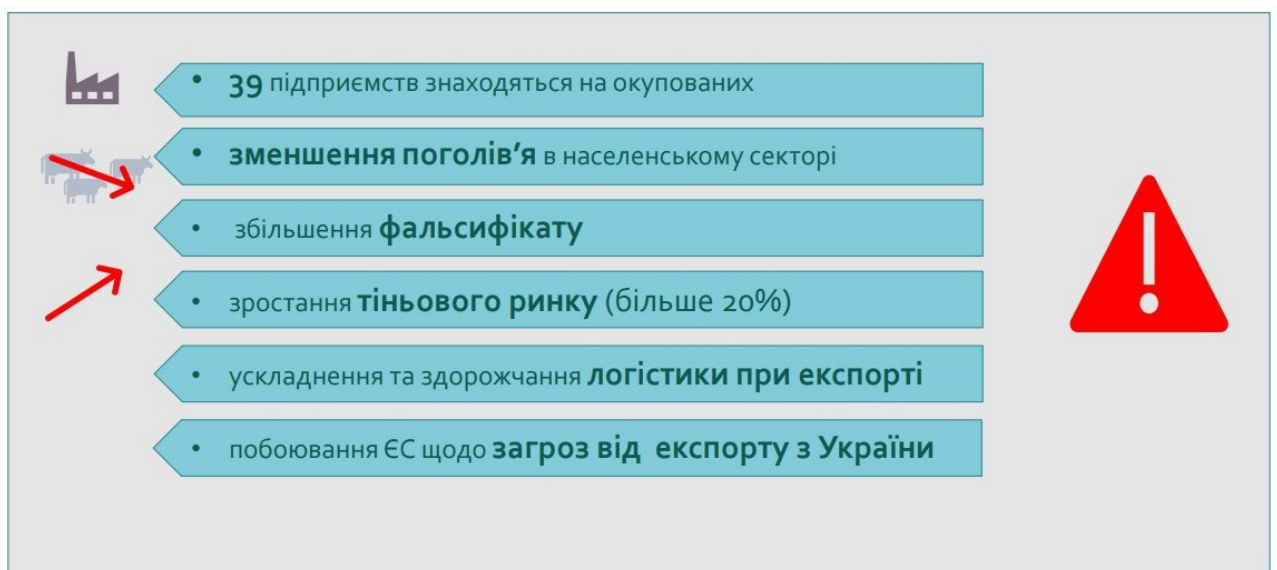


Рис.2.1. Загальні втрати молочної галузі під час війни

Джерело: за даними аналітичного огляду <https://latifundist.com/>

На 20% зріс тіньовий ринок молочної сировини. До прикладу, від населення на тіньовий ринок надходить біля 1 млн т молока щороку. Саме тому зараз як ніколи нам потрібні ефективні програми, які б заохочували населення здавати свою сировину на офіційну переробку.

За обсягами виробництва молока Україна посідає 32-е місце у світовому рейтингу. Якщо звернутися до офіційної статистики, то ми виробляємо 7,36 млн т молока. Однак за оцінками експертного середовища, обсяги виробництва молока дещо скоротилися і складають приблизно 6 млн т. Саме через дефіцит молочної сировини і стримується розвиток молочної галузі. Зараз поголів'я дійних корів складає 1,28 млн, з яких 890 тис. знаходяться у населення і 390 тис. у господарствах. Хоча щодо поголів'я у населення, то ця цифра теж доволі сумнівна. На жаль, робота Держпродспоживслужби по ідентифікації поголів'я досі не завершена.

Враховуючи поточні виробничі витрати, експорт багатьох видів продукції став нерентабельним. Однак, провідні аналітики прогнозують покращення глобальної кон'юнктури ринку у другому півріччі.

Повномасштабна військова агресія Росії мала руйнівні наслідки для української молочної промисловості. Знищення ферм, скорочення поголів'я корів, пошкодження логістичних ланцюгів, втрата запасів кормів та майна виробників призвели до значного зменшення пропозиції сирого молока в країні. Статистичні дані демонструють стійку тенденцію до зниження виробництва молока в Україні з 2019 по 2023 рік (рис 2.2).

За попередніми даними Держстату, в січні-серпні 2023 року господарства усіх категорій виробили близько 5 млн 35,1 тис. тон молока-сировини, що на 6% менше порівняно до минулорічного періоду. В серпні 2023 року обсяги надоїв в Україні склали 693 тис. тон, що на 9% менше ніж в серпні 2022 року і на 8% менше порівняно до липня поточного року. За проаналізований період частка підприємств у виробництві молока-сировини склала 38%, а господарств населення – 62%. Підприємства збільшили виробництво молока до 1 млн 888,7 тис. тон (+7%) в січні-серпні 2023 року. В

серпні поточного року обсяги надоїв на підприємствах склали 238,1 тис. тон молока-сировини, що на 2% більше ніж торік, але на 3% менше порівняно до липня 2023 року.

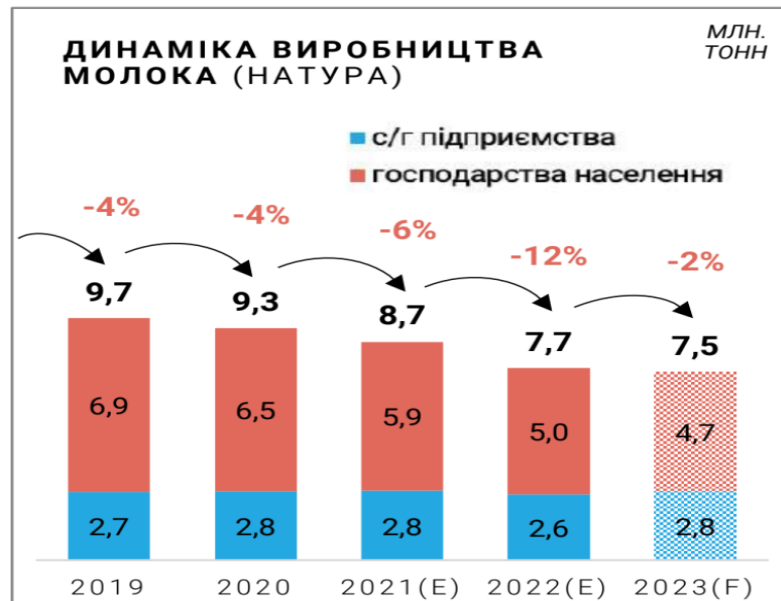


Рис. 2.2. Динаміка виробництва молока в Україні у 2019-2023 рр.

Джерело: складено на основі статистичних даних <https://agoreview.com/>.

В господарствах населення за вісім місяців 2023 року було вироблено 3 млн 146,4 тис. тон молока, що на 14% менше порівняно до минулорічного періоду. В серпні 2023 року обсяги надоїв в господарствах населення склали 454,5 тис. тон, що на 14% менше порівняно до серпня 2022 року і на 10% менше порівняно до липня 2023 року. Незважаючи на скорочення поголів'я корів та окупацію російськими загарбниками сільськогосподарських регіонів, де знаходяться фермерські господарства, нам вдалося адаптуватися до викликів війни і наростити виробництво сирого молока на підконтрольних Україні територіях. В січні- серпні 2023 року приріст виробництва молока-сировини спостерігався в господарствах усіх категорій в Київській області (+4%), Черкаській області (+3%), Полтавській області (+2%), Хмельницькій області (+2%) та Рівненській області (+2%).

Плюсом, є те, що рентабельність виробництва та переробки молока в Україні залишається досить низькою. Хоча, певне збільшення собівартості

виробництва сировини все ж таки відбувається під впливом дорожчання палива, електроенергії, логістичних послуг. В січні- серпні 2023 року близько 51% молока- сировини було вироблено в наступних областях:

Хмельницька область - 479,6 тис. тон;

Полтавська область - 452,5 тис. тон;

Вінницька область - 404,8 тис. тон;

Тернопільська область - 323,9 тис. тон;

Житомирська область - 300,5 тис. тон;

Черкаська область - 299,6 тис. тон;

Чернігівська область - 282,5 тис. тон.

Аналіз динаміки обсягів переробки молока в Україні з 2019 по 2023 рік показує, що після різкого падіння у 2022 році, у 2023 році спостерігається певна стабілізація (рис.2.3). Хоча загальні показники вказують на подальше скорочення виробництва молока в 2023 році, зокрема через стабільне зниження виробництва в господарствах населення, є сподівання на відновлення пропозиції від сільськогосподарських підприємств до рівня 2021 року.

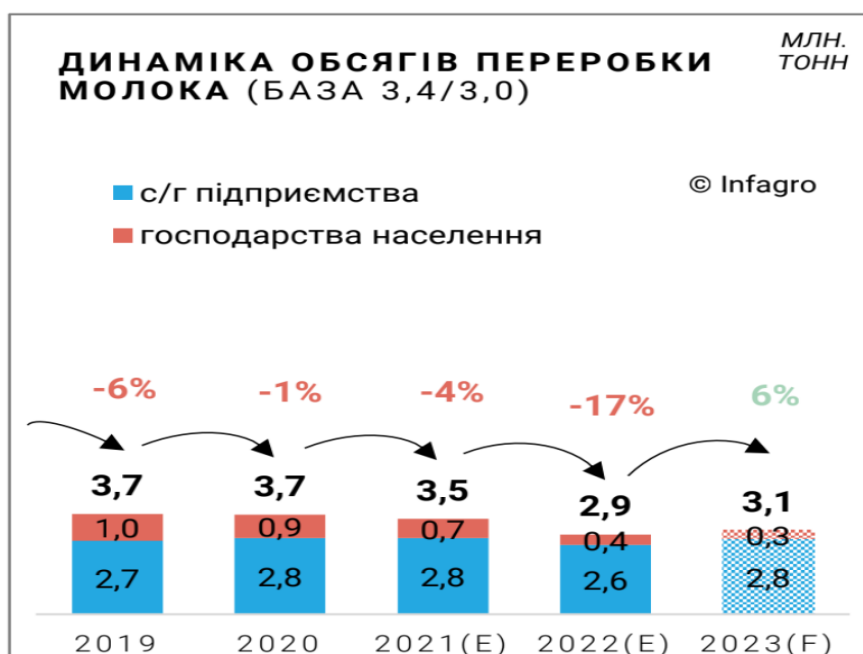


Рис. 2.3. Динаміка обсягів переробки молока в Україні у 2019-2023 рр.

Джерело: складено на основі статистичних даних <https://agoreview.com/>.

Результати 2022 року демонструють, що попит на молоко та молочні продукти постраждав більше, ніж пропозиція. Порівняно з 2021 роком, у 2022 році внутрішня потреба товарного ринку (в еквіваленті сирого молока) знизилася на 27%, тоді як обсяги переробки сировини скоротилися на 17%. Ця негативна динаміка пов'язана насамперед з демографічними змінами, спричиненими війною та окупацією українських територій. Економічні фактори, включаючи загальне зниження купівельної спроможності населення та високу інфляцію, також відіграли значну роль у зменшенні попиту на молочну продукцію. Парадоксально, але інфляція одночасно підтримувала продажі молочної продукції порівняно з іншими товарами. Річна інфляція гуртових цін на свіжу молочну продукцію була значно нижчою за рівень загальної споживчої інфляції в Україні.

В 2023 році Україна експортувала 108 тис. тон молочних продуктів на суму 253 млн дол. Минулого року натуральні обсяги експорту скоротилися на 4%, а грошова виручка впала на 38%. В грудні було експортовано 7,82 тис. тон молочних продуктів на суму 16,7 млн дол. Порівняно до листопада 2023 року натуральні обсяги експорту збільшилися на 4%, а грошова виручка виросла на 7,5%.

Головними експортними категоріями в грошовому еквіваленті впродовж 2023го були наступні товари (рис.2.4):

- Молоко та вершки, згущені – 25%;
- Сири – 21%;
- Масло вершкове – 17%;
- Казеїн і казеїнати – 13%;
- Молоко та вершки, не згущені – 10%.

Натуральні обсяги експорту молока і вершків незгущених у грудні 2023-го склали 2,5 тис. тон, що на 6% більше порівняно до листопада. Виручка за поставлений товар склала 1,66 млн дол. і збільшилася на 11%. Близько 96% експортованого товару було відвантажено в Молдову, 1,4% в Грузію, 0,9% в

країни-члени ЄС. Загалом за 2023 рік Україна експортувала 28,31 тис. тон (-4%) молока і вершків на суму 16,57 млн дол. (+1%).

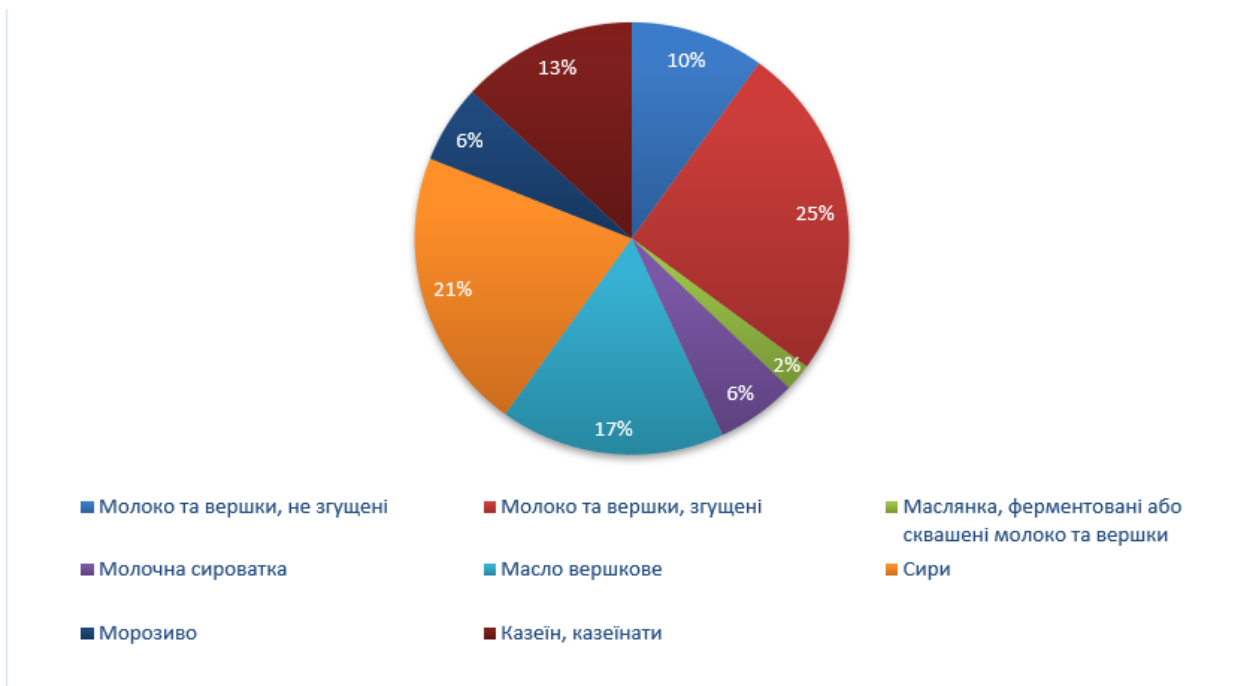


Рис.2.4. Структура експорту молочних продуктів в грошовому еквіваленті

Джерело: сформовано на базі досліджень <https://avm-ua.org/uk>

В грудні Україна наростила натуральні обсяги експорту молока та вершків згущених до 1,71 тис. тон (+3%), а грошова виручка за поставлений товар виросла до 4,2 млн дол. (+6%). Близько 34% товару було відвантажено в ЄС, 22% в країни Близького Сходу та Північної Африки, по 11% в Молдову і США. Минулого року українські експортери поставили на зовнішні ринки 27,68 тис. тон даної продукції на суму 68,67 тис. дол. У 2023 році натуральні обсяги експорту товару виросли на 4%, але виручка скоротилася на 31%.

В грудні було експортовано 257 тон кисломолочних продуктів (маслянка), що на 17% менше порівняно до листопада. Експортна виручка за поставлений товар склала 339 тис. дол., що на 13% менше порівняно до попереднього місяця. Близько 97% товару було експортовано в Молдову, а 1% в ОАЕ. Скорочення відбулося через зменшення поставок в країни-члени ЄС. У

2023 році експорт маслянки в натуральних обсягах збільшилися до 3,35 тис. тон (+9%), але в грошовому еквіваленті скоротився до 4,17 млн. дол. (-12%).

Минулого місяця Україна експортувала 1,45 тис. тон молочної сироватки на суму 1 млн. дол. Натуральні обсяги експорту збільшилися на 5%, а грошова виручка виросла на 4%, порівняно до листопада. Близько 39% експортованого товару було відвантажено в країни Близького Сходу та Північної Африки, 21% в Японію, 15% в Польщу. За результатами 2023 року обсяги експорту сироватки склали 16,15 тис. тон (+5%) на суму 10,84 млн дол. (-45%).

В грудні Україна експортувала 439 тон вершкового масла на суму 2,8 млн дол. За останній місяць натуральні обсяги експорту майже не змінилися і збільшилися лише на 0,4%, а грошова виручка за поставлений товар виросла на 7% порівняно до листопада. Близько 74% обсягів експорту було відправлено в Молдову, 13% в Азербайджан, 7% в США, а 3% в Грузію. В 2023 році Україна експортувала 7,8 тис. тон масла (-81%) на суму 41,8 млн дол. (-96%).

Україна експортувала 370 тон казеїну та казеїнатів в грудні, що на 47% більше порівняно до листопада. Грошова виручка минулого місяця склала 2,2 млн дол. і збільшилася на 49% порівняно до попереднього місяця. Протягом 2023 року обсяги експорту казеїну скоротилися до 5,88 тис. тон (-34%), а грошова виручка зменшилася до 38,4 млн дол., що в два рази менше порівняно до 2022 року.

Ринок молока характеризується високим рівнем динаміки та вважається висококонкурентним. Одна з тенденцій цього ринку – закріплення сильних торгових марок, тобто сталий процес «брендування» ринку. На ринку закріплюють свої позиції потужні холдинги та підприємства, що володіють заводами у різних регіонах України. Нині функціонує близько 350 підприємств із переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції. Основні виробники молочної продукції в Україні наведені в табл. 2.1. Український ринок молочної продукції зазнав значних змін протягом 2021-

2023 років. Ця трансформація відображає економічні реалії та здатність українського бізнесу адаптуватися до нових умов (табл. 2.2).

У 2021 році загальний обсяг ринку досяг 33,69 млрд грн. Milkiland займав лідируючу позицію з часткою 21,37%. За ним слідували Terra-фуд, Danone Україна та Молочний альянс, кожен з яких контролював від 12% до 14% ринку. Ситуація на ринку була відносно стабільною.

Таблиця 2.1

Основні виробники молочної продукції в Україні та їх товарні марки

Виробники	Товарні марки	Асортимент продукції
1	2	3
ГК «Данон Україна», ТОВ «Данон Дніпро», ПрАТ «Данон Кремез»	«Активіа»	Біфідойогурти питні та густі
	«Растішка»	Дитячі йогурти та сирки
	«Actimel»	Пробіотичні кисломолочні продукти, які містять бактерії L. Casei Imunitass
	«Простоквашино»	Молоко, кефір, сметана, вершки, закваска, йогурт, ряжанка, сир, масло
	«Актуаль»	Напої, що поєднують в собі молочні продукти та соки
	«Смішарики»	Серія молочних продуктів для дітей від 3-х р.
	«Тьома»	Дитячі йогурти та сирки
	«Даніссімо»	Молочні десерти
ТОВ «ТЕРРА ФУД», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»	«Premialle»	Молоко, кефір та біо-кефір, сметана, ряженка, йогурти MAXI FRUIT, термостатні йогурти у скляній упаковці, зернистий сир, фета, бринза
	«Біла лінія»	Молоко, кефір, сметана, закваска, йогурти, біфідойогурт, ряжанка, сир, вершки. Продукти пониженої жирності (кефір 1%, закваска 0%, сир зернистий 4%, сметана 10%)
	«Ферма»	Молоко, кефір, сметана, закваска, йогурт, ряжанка, сир, вершки, вершкове масло, тверді та плавлені сири, фета
	«Любий край»	Спреди та сметанні молочні продукти
ГК «PepsiCo», ПрАТ «Вімм Біль Данн Україна»	«Слов'яночка»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, сир
	«Чудо»	Питні й густі йогурти, збиті та фруктові сирні десерти, коктейлі, пудинги й сирки
	«Ромол»	Молоко, кефір, ряжанка, сир, сметана
	«Смачненький сирочок»	Сирні десерти із фруктовим варенням
ГК «PepsiCo», ПрАТ «Вімм Біль Данн Україна»	«Агуша»	Продукти дитячого харчування для дітей від 4-6 місяців, а саме дитячі йогурти, сирки, кефір, соки та пюре, білакт
ПАТ «Юрія»	«Волошкове поле»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, масло, біфілайф, ацидофілін, сирки, запіканки, десерти та сир

Продовження табл.2.1

1	2	3
ТОВ «Люстдорф»	«На здоров'я»	Молоко, коктейлі, йогурти, вершки
	«Бурьонка»	Молоко, вершки
	«Селянське»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, масло, напої молочні, вершки
	«Весела Бурьонка»	Молоко
	«Люстдорф»	Молоко сухе знежирене
	«Смачно шеф»	Молоко, вершки, крем кондитерський
	«Тотоша»	Молочні продукти для дітей
	«Despicable Me»	Йогурт, коктейлі
ТОВ «Мілкіленд-Україна»	«Добряна»	Молоко, кефір, сметана, йогурт, біфідойогурт, ряжанка, закваска, сир-ватка, сир, сирки, вершкове масло, сири
	«Коляда»	Молоко, тверді та плавлені сири
	«Milkiland»	Сухе незбиране та знежирене молоко, суха молочна сироватка, суха демінералізована молочна сироватка, крем-сир
	«LatteR»	Молочні продукти без лактози і глютену
ГК «Лакталіс-Україна», ПАТ «Лакталіс Миколаїв», ТОВ «Молочний дім»	«Президент»	Масло, вершки, сир, сметана, тверді та плавлені сири, крем-сир
	«Дольче»	Йогурти, десерт, запіканки, сирки
	«Лактонія»	Напої кисломолочні, йогурти, закваски, ряжанка з лактулозою
	«Локо Моко»	Йогурти та сирки для дітей, збагачені кальцієм, вітаміном Д та Омега-3 3
ГК «Лакталіс-Україна», ПАТ «Лакталіс Миколаїв», ТОВ «Молочний дім»	«Galbani»	Тверді сири, маскарпоне, моцарела
	«Lactel»	Молоко з вітаміном D
	«Фанні»	Йогурти, кефір, ряжанка, закваска, десерт, сирки
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	«Молокія»	Молоко, кефір, айран, сметана, йогурти, вершки, сир, масло
	«Молокія Казкова»	Молоко, йогурти
	«Молокія Сонечко»	Молоко, кефір, сметана, йогурти
ПрАТ «Галичина»	«Галичина Карпатський»	Йогурти, кефір
	«Галичина»	Молоко, кефір, сметана, йогурти, сир
ПрАТ «Галичина»	«Мої корівки»	Йогурти, кефір, сметана, масло
	«Молочар»	Молоко, йогурти, сир
АТ «Молочний Альянс», ТДВ «Яготинський маслозавод»	«Яготинське»	Молоко, кефір, айран, сметана, йогурти, закваски, вершки, сир, сирки, масло, напої молочні, геролакт, сири м'які
	«Молочний Альянс»	Сухе незбиране та знежирене молоко
	«Яготинське для дітей»	Молочні продукти для дітей від 6 м.
	«Пирятин»	Сири тверді та плавлені
	«Славія»	Йогурти, ряжанка, сири тверді та плавлені.
	«Златокрай»	Масло
	«Хопси»	Йогурти

Джерело: складено автором на основі досліджень <https://avm-ua.org/uk>

Таблиця 2.2

Частки ринку молочних продуктів за основними виробниками

Виробник	Частка ринку, %			Абсолютне відхилення 2023/22
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Малі виробники та тіньовий сектор	20,04	20,01	20,01	0
Терра-фуд	14,35	18,86	19,98	1,12
Молочний альянс	12,64	17,14	18,16	1,02
Данон Україна	13,67	13,24	14,03	0,79
Комо	5,93	11,09	11,75	0,66
«Галичина»	5,62	9,72	10,3	0,58
Milkiland	21,37	5,15	3,95	-1,2
«Лакталіс Україна»	5	3,94	4,17	0,23
«Вімм-Білл-Дан Україна»	1,38	0,85	0,9	0,05
Разом	100	100	100	

Джерело: складено на основі статистичних даних <https://agoreview.com/>.

2022 рік приніс суттєві зміни через повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Загальний обсяг ринку скоротився на 22,5%, зменшившись до 26,096 млрд грн. Ця ситуація спричинила значні зрушення у розподілі часток ринку.

Milkiland зазнав найбільших змін, втративши майже 16% своєї частки ринку. Компанія перейшла з позиції лідера ринку на позицію з меншою часткою. Причини такого зниження можуть бути пов'язані з географічним розташуванням виробничих потужностей та проблемами з адаптацією до нових умов.

На противагу цьому, інші компанії продемонстрували здатність до адаптації. Терра-фуд, заснована Станіславом Войтовичем, збільшила свою частку ринку з 14,35% до 18,86%. Ця компанія, відома брендами «Ферма», Premialle, «Тульчинка» та іншими, змогла зміцнити свої позиції навіть у складних умовах.

Молочний альянс також показав зростання, збільшивши свою частку ринку з 12,64% до 17,14%. Ця група компаній, створена Олександром Деркачем та родиною Шпіг, успішно розвиває бренди «Яготинське» та «Пирятин».

Danone Україна зіткнулася з викликами, включаючи критику за повільний вихід з російського ринку та проблеми через зупинку заводу в Дніпрі. Проте, завдяки брендам «Активіа» та «Живинка», компанія змогла утримати свої позиції, лише незначно зменшивши свою частку ринку.

Комо, що входить до групи «Континіум» показала значне зростання, збільшивши свою частку ринку з 5,93% до 11,09%. Це демонструє, що навіть у складних умовах можливо знайти можливості для росту.

«Галичина», керована Назаром Сівуляком, також зміцнила свої позиції, збільшивши частку ринку з 5,62% до 9,72%. Географічне розташування виробництва могло стати фактором, що сприяв цьому зростанню.

Малі виробники та інші компанії разом контролюють близько 20% ринку. Ця стабільність свідчить про роль малого бізнесу в молочній галузі України та його здатність адаптуватися до змін.

Дані за 2023 рік показують подальші зміни на ринку. Терра-фуд та Молочний альянс продовжили зміцнювати свої позиції, фактично збільшивши свої частки до 19,98% та 18,16% відповідно. Danone Україна, Комо та «Галичина» також продовжують зростання. Для Milkiland динаміка залишається несприятливою - подальше зменшення частки ринку до 3,95%.

Ці зміни відбуваються на фоні викликів для галузі. Зменшення поголів'я великої рогатої худоби на 13,5% у 2022 році створює проблеми з сировиною. Зростання імпорту, особливо з Польщі, посилює конкуренцію на ринку. Економічні труднощі можуть призвести до змін у споживчих уподобаннях, зокрема до зростання попиту на більш доступні продукти.

Для аналізу концентрації в галузі ми використаємо кілька ключових показників: індекс концентрації (CR), індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) та індекс ентропії. CR3 і CR4 (індекси концентрації) - сума часток ринку трьох і чотирьох найбільших компаній відповідно:

$$CR(n) = \sum(S_i), \quad (2.1)$$

де S_i - частка ринку i -ї компанії, n - кількість найбільших компаній.

ННІ (індекс Херфіндаля-Хіршмана) - сума квадратів часток ринку всіх компаній:

$$ННІ = \Sigma(Si^2), \quad (2.2)$$

де S_i - частка ринку i -ї компанії.

Індекс ентропії - показник, що вимірює рівень невизначеності на ринку:

$$E = -\Sigma(S_i * \ln(S_i)), \quad (2.3)$$

де S_i – частка ринку i -ї компанії.

Аналіз концентрації молочної галузі України за період 2021-2023 років виявляє ряд важливих тенденцій, які відображають загальний стан та динаміку розвитку галузі в умовах значних економічних та геополітичних викликів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники концентрації молочної галузі України за період 2021-2023 років

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2023/21
CR3	49,39%	49,24%	52,17%	-0,15%	2,93%	2,78%
CR4	62,03%	60,33%	63,92%	-1,70%	3,59%	1,89%
ННІ	1352,67	1205,34	1273,5	-147,33	68,16	-79,17
Індекс ентропії	1,9846	2,0501	2,0285	0,0655	-0,0216	0,0439

Джерело: розраховано на основі статистичних даних <https://agoreview.com/>.

Індекси концентрації CR3 та CR4 демонструють тенденцію до зростання, особливо в 2023 році. CR3 збільшився з 49,39% у 2021 році до 52,17% у 2023 році, а CR4 – з 62,03% до 63,92% за той же період. Це свідчить про посилення позицій найбільших гравців ринку. Така динаміка може бути пояснена кількома факторами, пов'язаними з поточним станом галузі. По-перше, військова агресія Росії призвела до значних втрат виробничих потужностей та порушення логістичних ланцюгів, що могло більше вплинути на менші компанії та призвести до консолідації ринку. По-друге, великі компанії, такі як Терра-фуд та Молочний альянс, змогли краще адаптуватися до нових умов ринку, що відображається в зростанні їхніх часток.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) показує цікаву динаміку. Він знизився з 1352,67 у 2021 році до 1205,34 у 2022 році, а потім трохи зріс до 1273,50 у 2023 році. Незважаючи на загальне зниження, значення ННІ залишається в діапазоні помірної концентрації (1000-1800). Це зниження, особливо помітне в 2022 році, може бути пов'язане з різким падінням частки ринку Milkiland (з 21,37% у 2021 році до 5,15% у 2022 році), що призвело до перерозподілу ринку між іншими гравцями. Така ситуація відображає значні структурні зміни в галузі, викликані військовими діями та економічною кризою.

Індекс ентропії показав незначне збільшення з 1,9846 у 2021 році до 2,0285 у 2023 році. Це вказує на невелике зростання різноманітності на ринку, що може бути результатом перерозподілу часток ринку між компаніями середнього розміру після втрати позицій Milkiland.

Ці тенденції слід розглядати в контексті загального стану молочної галузі в 2022-2023 роках. Значне падіння світових та українських експортних цін на молочні продукти, руйнування виробничих потужностей та логістичних ланцюгів, а також зменшення внутрішнього попиту через демографічні зміни та зниження купівельної спроможності населення – всі ці фактори створили складні умови для всіх учасників ринку. В таких умовах великі компанії змогли краще адаптуватися, що і відображається в зростанні показників концентрації.

Водночас, зниження ННІ та зростання індексу ентропії вказують на те, що ринок залишається конкурентним, незважаючи на тенденцію до консолідації. Це може бути позитивним фактором для довгострокового розвитку галузі, оскільки конкуренція стимулює інновації та підвищення ефективності.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки свідчить про суттєве покращення фінансово-господарської діяльності підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3103661	3736091	4857266	632430	1121175	20,4	30
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2784504	3090847	3979309	306343	888462	11	28,7
Валовий прибуток, тис. грн	319157	645244	877957	326087	232713	102,2	36,1
Чистий прибуток, тис. грн	-63319	155639	255160	218958	99521	-	63,9
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1583702	1801820	2096800	218118	294980	13,8	16,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	595656	403896	403075	-191760	-821	-32,2	-0,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	982	934	951	-48	17	-4,9	1,8
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3161,6	4000,1	5107,5	838,5	1107,4	26,5	27,7
Фондовіддача, грн/грн	5,21	9,25	12,05	4,04	2,8	77,5	30,3
Рентабельність продажів, %	-2,04	4,17	5,25	6,21	1,08	-	-
Рентабельність активів, %	-4	8,64	12,17	12,64	3,53	-	-

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду. У 2022 році порівняно з 2021 роком цей показник збільшився на 632430 тис. грн або 20,4%, а в 2023 році порівняно з

2022 роком - на 1121175 тис. грн або 30%. Це свідчить про розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зростає, але темпи її зростання в 2022 році були нижчими за темпи зростання чистого доходу (11% проти 20,4%), що позитивно вплинуло на фінансові результати. Однак у 2023 році темпи зростання собівартості (28,7%) майже зрівнялися з темпами зростання доходу (30%), що може свідчити про певне збільшення витрат виробництва.

Валовий прибуток демонструє значне зростання: у 2022 році він збільшився на 326087 тис. грн або 102,2%, а в 2023 році - ще на 232713 тис. грн або 36,1%. Це є результатом випереджаючого зростання доходів над собівартістю.

Найбільш показовим є динаміка чистого прибутку. Якщо в 2021 році підприємство мало збиток у розмірі 63319 тис. грн, то вже в 2022 році воно вийшло на прибуток у 155639 тис. грн, а в 2023 році чистий прибуток зріс ще на 63,9% і досяг 255160 тис. грн. Це свідчить про суттєве покращення ефективності діяльності підприємства.

Середньорічна вартість активів зростає помірними темпами: на 13,8% у 2022 році та на 16,4% у 2023 році, що говорить про розширення масштабів діяльності підприємства. Середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 32,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком, і залишилась майже незмінною у 2023 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією структури активів або виведенням з експлуатації застарілого обладнання.

Чисельність працівників дещо зменшилась у 2022 році (на 4,9%), але в 2023 році спостерігається невелике зростання (на 1,8%). При цьому продуктивність праці суттєво зросла: на 26,5% у 2022 році та на 27,7% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Фондовіддача демонструє значне зростання: з 5,21 грн у 2021 році до 12,05 грн у 2023 році. Це вказує на підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Рентабельність продажів та рентабельність активів перейшли з від'ємних значень у 2021 році до позитивних у 2022 та 2023 роках. Рентабельність продажів зростає з -2,04% у 2021 році до 5,25% у 2023 році, а рентабельність активів - з -4% до 12,17% відповідно. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства та його здатності генерувати прибуток.

Загалом, аналіз показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2021-2023 років значно покращило свої фінансово-економічні показники. Підприємство вийшло зі збиткового стану на стабільний прибутковий рівень, суттєво наростило обсяги реалізації, підвищило ефективність використання ресурсів. Такі результати свідчать про правильність обраної стратегії розвитку та ефективність управлінських рішень. Однак слід звернути увагу на зближення темпів зростання доходів і собівартості у 2023 році, що може потребувати додаткових заходів з оптимізації витрат для підтримання тенденції зростання прибутковості в майбутньому.

Для глибшого розуміння фінансової динаміки підприємства проведемо структурний аналіз доходів та витрат за основними товарними групами (табл. 2.5 та табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» за товарними групами, тис.грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Масло	592,229	648,695	695,104	56,466	46,409	9,54%	7,15%
Сирно-творожна	379,215	410,330	654,247	31,115	243,917	8,21%	59,44%
Молоко	752,070	900,481	1,164,308	148,411	263,827	19,73%	29,30%
Вершки	131,225	170,324	226,878	39,099	56,554	29,79%	33,20%
Сметана	398,737	494,840	634,755	96,103	139,915	24,10%	28,27%
Кисломолочна	449,156	613,464	954,628	164,308	341,164	36,58%	55,61%
Дитяче харчування	333,728	410,435	472,155	76,707	61,720	22,98%	15,04%
Інша молочна продукція	67,301	87,522	55,192	20,221	-32,330	30,05%	-36,94%
Всього	3,103,661	3,736,091	4,857,266	632,430	1,121,175	20,38%	30,01%

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз структури доходів показує, що найбільшу частку в доходах підприємства стабільно займає категорія «Молоко», складаючи близько 24% від загального доходу протягом усього періоду. Однак, спостерігається значне зростання частки кисломолочної продукції - з 14,47% у 2021 році до 19,65% у 2023 році, що свідчить про зміцнення позицій підприємства в цьому сегменті ринку.

Таблиця 2.6

Витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» за товарними групами, тис.грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Масло	531,328	555,352	625,478	24,024	70,126	4,52%	12,63%
Сирно-творожна	340,220	330,222	551,958	-9,998	221,736	-2,94%	67,15%
Молоко	674,733	741,143	937,992	66,410	196,849	9,84%	26,56%
Вершки	117,731	137,450	183,724	19,719	46,274	16,75%	33,67%
Сметана	357,734	433,769	521,376	76,035	87,607	21,25%	20,20%
Кисломолочна	402,969	469,266	710,482	66,297	241,216	16,45%	51,40%
Дитяче харчування	299,410	326,076	381,664	26,666	55,588	8,91%	17,05%
Інша молочна продукція	60,380	97,569	66,635	37,189	-30,934	61,59%	- 31,71%
Всього	2,784,504	3,090,847	3,979,309	306,343	888,462	11,00%	28,74%

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Цікаво відзначити зміну позицій сирно-творожної продукції: незважаючи на зменшення її частки у 2022 році, у 2023 році вона демонструє значне зростання як в абсолютних показниках, так і у відносній структурі доходів.

Аналіз структури витрат демонструє подібні тенденції до структури доходів. Найбільшу частку витрат складає виробництво молока, але його частка поступово зменшується - з 24,23% у 2021 році до 23,57% у 2023 році. Натомість, спостерігається зростання частки витрат на виробництво кисломолочної продукції - з 14,47% до 17,85%, що корелює зі збільшенням її частки в доходах.

Порівняння динаміки доходів та витрат за товарними групами дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства в різних сегментах ринку:

1. Кисломолочна продукція демонструє найвищі темпи зростання як доходів (112,5% за два роки), так і витрат (76,3%). Випереджаюче зростання доходів свідчить про підвищення рентабельності цієї категорії.

2. Сирно-творожна продукція показує значне зростання доходів (72,5%) при меншому зростанні витрат (62,2%), що також вказує на підвищення ефективності виробництва.

3. Категорія «Молоко», незважаючи на найбільшу частку в структурі доходів та витрат, демонструє помірніші темпи зростання (54,8% для доходів та 39% для витрат), але зберігає високу ефективність.

4. Виробництво масла показує найнижчі темпи зростання серед основних категорій (17,4% для доходів та 17,7% для витрат), що може свідчити про насичення ринку або зміну споживчих переваг.

Для проведення аналізу показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод», використовуємо дані з фінансової звітності підприємства за 2021-2023 роки (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

Показник	Норматив. значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022/21	2023/22
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,5	1,43	1,47	1,74	0,04	0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,22	1,32	1,55	0,10	0,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,04	0,01	0,04	-0,03	0,03
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	344396	514846	732038	170450	217192

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки демонструє загальну позитивну динаміку та покращення фінансового стану підприємства з точки зору його платоспроможності.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, показав стабільне зростання протягом аналізованого періоду. У 2021 році цей показник становив 1,43, що було дещо нижче нормативного значення. Проте вже у 2022 році він зріс до 1,47, а в 2023 році досяг 1,74, що відповідає рекомендованому діапазону 1,5-2,5. Це свідчить про те, що підприємство значно покращило свою здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який відображає можливість підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів, також демонструє позитивну динаміку. Протягом усього періоду цей показник перевищував нормативне значення 0,6-0,8, зрісши з 1,22 у 2021 році до 1,55 у 2023 році. Це вказує на високу платоспроможність підприємства та його здатність швидко погашати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити негайно, залишається нижчим за нормативне значення 0,2-0,3 протягом усього періоду. У 2021 році він становив 0,04, знизився до 0,01 у 2022 році, і знову зріс до 0,04 у 2023 році. Хоча цей показник є нижчим за рекомендований рівень, його зростання у 2023 році є позитивним сигналом.

Чистий оборотний капітал, який відображає частину оборотних активів, що фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, показує стабільне зростання. З 344396 тис. грн у 2021 році він зріс до 514846 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році досяг 732038 тис. грн. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та збільшення його можливостей для розширення діяльності. Загалом, аналіз показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства. Зростання коефіцієнтів загальної та швидкої ліквідності, а також чистого оборотного капіталу вказує на підвищення платоспроможності та фінансової стійкості. Проте, низький

рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про необхідність оптимізації структури оборотних активів, зокрема збільшення частки високоліквідних активів.

Для проведення аналізу фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» розрахуємо основні показники за 2021-2023 роки та представимо їх у табл.2.8

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

Показник	Норматив. значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022/21	2023/22
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,34	0,34	0,43	0,00	0,09
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,94	2,94	2,33	0,00	-0,61
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1,0	0,51	0,51	0,75	0,00	0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,65	0,75	0,78	0,10	0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,30	0,32	0,43	0,02	0,11
Коефіцієнт фінансового левериджу	<1,0	0,47	0,37	0,25	-0,10	-0,12

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку та загальне покращення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів підприємства, показав стабільне значення

0,34 у 2021 та 2022 роках, а в 2023 році зріс до 0,43. Хоча цей показник все ще нижчий за нормативне значення 0,5, спостерігається позитивна тенденція до зростання, що свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності, обернений до коефіцієнта автономії, відповідно зменшився з 2,94 у 2021-2022 роках до 2,33 у 2023 році. Це вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, хоча показник все ще перевищує нормативне значення 2,0.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує співвідношення власних і позикових коштів. Його значення зросло з 0,51 у 2021-2022 роках до 0,75 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності підприємства залучати зовнішні джерела фінансування та підвищення його фінансової стійкості. Однак, показник все ще не досяг нормативного значення $>1,0$.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Цей показник значно перевищує нормативне значення 0,1 протягом всього періоду і зріс з 0,65 у 2021 році до 0,78 у 2023 році, що вказує на високу гнучкість у використанні власних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел. Цей показник також перевищує нормативне значення 0,1 і зріс з 0,30 у 2021 році до 0,43 у 2023 році, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу, який характеризує співвідношення позикового і власного капіталу, демонструє стійку тенденцію до зниження: з 0,47 у 2021 році до 0,25 у 2023 році. Це вказує на зменшення залежності підприємства від позикових коштів і підвищення його фінансової стійкості.

Загалом, аналіз показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства. Спостерігається зростання фінансової незалежності,

зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів. Для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства проведемо аналіз показників оборотності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники оборотності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Коефіцієнт оборотності активів	1,97	2,07	2,24	0,1	0,17	5,1	8,2
Період оборотності активів, днів	183	174	161	-9	-13	-4,9	-7,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,72	2,33	2,83	-0,39	0,5	-14,3	21,5
Період оборотності оборотних активів, днів	132	154	127	22	-27	16,7	-17,5
Коефіцієнт оборотності запасів	18,7	22,6	29,4	3,9	6,8	20,9	30,1
Період оборотності запасів, днів	19,3	15,9	12,2	-3,4	-3,7	-17,6	-23,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,3	6,3	7,8	-1	1,5	-13,7	23,8
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	49,3	57,1	46,2	7,8	-10,9	15,8	-19,1

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз показників оборотності ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку ефективності використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт оборотності активів показує стабільне зростання: з 1,97 у 2021 році до 2,24 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання всіх ресурсів підприємства. Відповідно, період оборотності активів скоротився з 183 до 161 дня, що є позитивною тенденцією.

Оборотність оборотних активів демонструє неоднозначну динаміку: після зниження у 2022 році до 2,33 оборотів, показник зріс до 2,83 у 2023 році, перевищивши рівень 2021 року. Це відображається у скороченні періоду оборотності оборотних активів з 154 днів у 2022 році до 127 днів у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності управління оборотним капіталом.

Особливо помітне покращення спостерігається в управлінні запасами. Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 18,7 у 2021 році до 29,4 у 2023 році, що призвело до скорочення періоду їх оборотності з 19,3 до 12,2 днів. Це вказує на суттєве підвищення ефективності управління запасами та оптимізацію складських процесів.

Управління дебіторською заборгованістю також демонструє позитивні тенденції. Після погіршення показників у 2022 році (зниження коефіцієнта оборотності до 6,3), у 2023 році відбулося значне покращення - коефіцієнт зріс до 7,8, а період оборотності скоротився до 46,2 днів. Це свідчить про вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю та покращення платіжної дисципліни клієнтів.

Отже, аналіз фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки демонструє суттєве покращення основних показників та формування стійких тенденцій до зростання. Ключовим досягненням є перехід від збиткової діяльності (збиток 63,319 тис. грн у 2021 році) до стабільної прибутковості (чистий прибуток 255,160 тис. грн у 2023 році) при одночасному зростанні доходів від реалізації на 30% у 2023 році. Особливо важливим є те, що зростання доходів супроводжується підвищенням

ефективності операційної діяльності, що підтверджується випереджаючими темпами зростання доходів над собівартістю та суттєвим збільшенням валового прибутку.

Про якісні зміни в діяльності підприємства свідчить також суттєве покращення показників ефективності використання ресурсів: зростання фондівіддачі з 5,21 до 12,05 грн, підвищення продуктивності праці на 27,7%, зростання рентабельності продажів з -2,04% до 5,25% та рентабельності активів з -4% до 12,17%. Збалансована структура доходів та витрат за товарними групами при зростанні частки високомаржинальної продукції створює надійну основу для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Для подальшого вдосконалення діяльності підприємства доцільно зосередити увагу на впровадженні інтегрованої системи управління ресурсами, яка б охоплювала всі аспекти операційної діяльності. Важливим напрямком є розвиток автоматизованих систем контролю запасів та управління взаємовідносинами з клієнтами. Це дозволить оптимізувати складські процеси та покращити роботу з дебіторською заборгованістю.

2.3 Аналіз показників розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Базуючись на методичних положення підрозділу 1.2 (рис.1.2) та на основі даних фінансової звітності, управлінської документації та результатів операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо спектральний аналіз ключових чинників розвитку підприємства (табл.2.10)

Таблиця 2.10

Ключові чинники розвитку підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», 2023 рік

Спектр чинників	Показники оцінки	Значення	Якісна характеристика
Цінності			
Корпоративна культура	Плинність кадрів	1,80%	Висока стабільність
Якість продукції	Частка браку	0,50%	Високі стандарти
Клієнтоорієнтованість	Задоволеність клієнтів	92%	Стійка позиція
Технології			
Виробничі	Рівень автоматизації	85%	Сучасне оснащення
Енергоефективність	Енергоємність	0,056 кВт·год/грн	Потребує оновлення
Інформаційні	Цифровізація	80%	Високий рівень
Зрілість галузі			
Ринкова позиція	Частка ринку	18,16%	Лідерство
Конкурентоспроможність	Рентабельність продажів	5,25%	Стабільність
Динаміка	Темп росту доходу	30%	Активне зростання
Людський капітал			
Кваліфікація	Продуктивність праці	5107,53 тис.грн/ос.	Висока ефективність
Мотивація	Середня зарплата	15800 грн	Ринковий рівень
Розвиток	Витрати на навчання	2% ФОП	Системний підхід
Інфраструктура			
Виробнича	Фондовіддача	12,05	Ефективність
Логістична	Оборотність запасів	29,4	Оптимальність
Збутова	Затовареність	0,016	Ефективність
ESG-фактори			
Екологічні	Відповідність ISO 14001	Повна	Стандартизація
Соціальні	Соціальні інвестиції	3% прибутку	Активна позиція
Управлінські	Прозорість	Висока	Відповідність

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Проведений аналіз демонструє високу збалансованість розвитку підприємства за ключовими напрямками. У сфері корпоративних цінностей підприємство демонструє стійку позицію, що підтверджується низькою плінністю кадрів (1,8%) та високим рівнем задоволеності клієнтів (92%). Особливо важливим є підтримання високих стандартів якості продукції, що відображається у мінімальній частці браку (0,5%).

Технологічний спектр виявляє достатньо високий рівень автоматизації виробництва (85%) та цифровізації процесів (80%). Водночас показник енергоємності (0,056 кВт·год/грн) вказує на необхідність модернізації виробничого обладнання для підвищення енергоефективності.

Зрілість галузевої позиції підтверджується значною часткою ринку (18,16%) та стабільною рентабельністю продажів (5,25%). Темп росту доходу на рівні 30% свідчить про активну ринкову експансію підприємства.

Людський капітал характеризується високою продуктивністю праці (5107,53 тис.грн/особу) та конкурентним рівнем оплати (15800 грн). Системний підхід до розвитку персоналу підтверджується виділенням 2% фонду оплати праці на навчання.

Інфраструктурний спектр демонструє ефективність використання виробничих потужностей (фондовіддача 12,05) та оптимальність логістичних процесів (оборотність запасів 29,4).

ESG-фактори відображають відповідальний підхід до ведення бізнесу, що підтверджується повною відповідністю екологічним стандартам ISO 14001 та виділенням 3% прибутку на соціальні інвестиції.

Взаємозв'язок розвитку підприємства та його конкурентоспроможності має системний характер та проявляється через різні аспекти діяльності організації. При оцінці розвитку підприємства через призму конкурентоспроможності доцільно використовувати комплексний підхід, що базується на трьох ключових компонентах.

Показники ефективності виробничої діяльності формують фундаментальну основу конкурентоспроможності підприємства. Витрати на

одиницю продукції відображають ефективність використання ресурсів та безпосередньо впливають на цінову конкурентоспроможність продукції. Фондовіддача характеризує ефективність використання виробничого потенціалу та технологічну конкурентоспроможність підприємства. Рентабельність товарної продукції дозволяє оцінити ефективність виробничої діяльності з точки зору генерування прибутку. Продуктивність праці є ключовим індикатором ефективності використання трудових ресурсів та конкурентоспроможності підприємства у сфері організації виробництва.

Фінансове положення підприємства є критичним фактором забезпечення його конкурентоспроможності. Коефіцієнт автономії характеризує рівень фінансової незалежності та стійкості підприємства. Коефіцієнт покриття відображає платоспроможність та здатність виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє можливості підприємства щодо негайного погашення зобов'язань. Коефіцієнт оборотності є індикатором ефективності використання активів та ділової активності підприємства.

Ефективність організації збуту безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства. Рентабельність продажів характеризує ефективність комерційної діяльності та конкурентоспроможність продукції на ринку. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією відображає ефективність управління запасами та відповідність виробничої програми ринковому попиту. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей демонструє оптимальність використання виробничого потенціалу. Коефіцієнт ефективності реклами характеризує результативність маркетингових комунікацій.

Методичний підхід до кількісної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" представлено в табл.2.11.1 а відповідні розрахунки в таблиці 2.11.2

Середні показники 2021 року будуть представлені 10 балами (табл 2.11.1). При зміні показника на певний відсоток, будуть змінюватися бали: 15 показник кращий на 50% або більше, 14 - від 40% до 50%, 13 - від 30% до 40%, 12 - від 20% до 30%, 11 - від 10% до 20%, 10 якщо показник на рівні базового

($\pm 10\%$), 9 - від 10% до 20%, 8 - від 20% до 30%, 7 - від 30% до 40%, 6 - від 40% до 50%, 5 - гірший на 50% або більше.

Таблиця 2.11.1

Методичний підхід до кількісної оцінки конкурентоспроможності

Показник	Формула	Пояснення
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1,1 Рівень витрат (РВ)	$РВ = СВпр / ЧД$	СВпр - собівартість реалізованої продукції, ЧД - чистий дохід
1,2 Фондовіддача (Ф)	$Ф = ЧД / СВОЗ$	СВОЗ - середньорічна вартість основних засобів
1,3 Рентабельність товару (РТ)	$РТ = ВП / СВпр$	ВП - валовий прибуток
1,4 Продуктивність праці (ПП)	$ПП = ЧД / СЧР$	СЧР - середньорічна чисельність працівників
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2,1 Коефіцієнт автономії (КА)	$КА = Аноб / Б$	Аноб - необоротні активи, Б - баланс
2,2 Коефіцієнт покриття (КП)	$КП = Аоб / Зп$	Аоб - оборотні активи, Зп - поточні зобов'язання
2,3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$КЛ = Г / Зп$	Г - гроші та їх еквіваленти
2,4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	$КО = ЧД / Аоб$	
3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)		
3,1 Рентабельність продажу продукції (РП)	$РП = ЧП / ЧД$	ЧП - чистий прибуток
3,2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$КЗ = (ГП - ЧД) / ЧД$	ГП - готова продукція
3,3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	$КВ = ЗМ * 0,25$	ЗМ - кількість змін
3,4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	$КР = Вз / ЧП$	Вз - витрати на збут
Ефективність виробництва (ЕВ)	$ЕВ = 0,31 * РВ + 0,19 * Ф + 0,4 * РТ + 0,1 * ПП$	
Фінансовий стан організації (ФС)	$ФС = 0,29 * КА + 0,2 * КП + 0,3КЛ + 0,15 * КОб$	
Ефективність збуту (ЕЗ)	$ЕЗ = 0,37 * РП + 0,29 * КЗ + 0,21 * КВ + 0,13 * КР$	
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	$ККО = 0,26 * ЕВ + 0,4 * ФС + 0,34 * ЕЗ$	

Джерело: узагальнено за <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>

Таблиця 2.11.2

Кількісна оцінка компонентів розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Роки			Бали		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)						
Показник витрат на одиницю продукції (РВ), грн/грн	0,897	0,827	0,819	10	11	11
Показник фондівдачі (Ф), грн/грн	7,43	8,95	11,7	10	12	15
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	11,43%	20,88%	22,06%	10	14	15
Продуктивність праці (ПП), т.грн/особ	3160,55	4000,1	5107,53	10	13	15
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)						
Коефіцієнт автономії (КА)	0,34	0,34	0,43	10	10	12
Коефіцієнт покриття (КП)	1,43	1,47	1,74	10	10	12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,04	0,01	0,04	10	8	10
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,97	2,07	2,24	10	11	12
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)						
Рентабельність продажу (РП), %	-2,04%	4,17%	5,25%	10	15	15
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	0,026	0,01	0,016	10	13	11
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,75	0,75	0,75	10	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,082	0,079	0,076	10	10	9

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Взаємозв'язок показників розвитку та рівня конкурентоспроможності підприємства має комплексний характер та проявляється через різні аспекти діяльності організації, що можна проілюструвати на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод». Фінансова складова розвитку безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства через забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності. Маркетингова складова (ефективність збуту) безпосередньо пов'язана з ринковою позицією підприємства. Збільшення частки ринку з 10% до 13% та зростання рентабельності продажів з -2,04% до 5,25% відображає посилення

конкурентних позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочної продукції, що є прямим показником конкурентоспроможності.

Технологічна складова (ефективність виробництва) розвитку визначає конкурентоспроможність через забезпечення технологічного рівня виробництва та якості продукції. Підвищення фондівдачі з 7,43 до 11,70 та зростання коефіцієнта оновлення основних засобів з 0,12 до 0,18 демонструє покращення технологічного потенціалу підприємства, що дозволяє виробляти більш якісну продукцію та оптимізувати виробничі витрати.

На основі попередньої табл. 2.11.2, розрахуємо показники ефективності виробництва (ЕВ), фінансового стану організації (ФС), ефективності збуту (ЕЗ) та конкурентоспроможності підприємства (ККО) для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки. Результати представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Узагальнені показники розвитку (конкурентоспроможності) ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Ефективність виробництва (ЕВ)	10	12,58	13,7
Фінансовий стан організації (ФС)	10	9,85	11,25
Ефективність збуту (ЕЗ)	10	12,18	11,84
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	10	11,38	12,11

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

На основі проведеного дослідження та розрахунків ключових показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2021-2023 років можна зробити комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність виробничої діяльності підприємства демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду. Показник ефективності виробництва (ЕВ) зріс з 10,00 у 2021 році до 13,70 у 2023 році, що свідчить про суттєве покращення виробничих процесів. Особливо варто відзначити значне підвищення фондівдачі, яка зросла з 7,43 у 2021 році до 11,70 у 2023 році, що вказує на більш ефективне використання основних засобів підприємства.

Рентабельність товарної продукції також показала позитивну динаміку, збільшившись з 11,43% у 2021 році до 22,06% у 2023 році, що свідчить про зростання прибутковості виробництва. Продуктивність праці зросла більш ніж на 60% за три роки, що є показником ефективного управління трудовими ресурсами.

Фінансовий стан підприємства також демонструє позитивну динаміку, хоча і більш помірну. Показник фінансового стану організації (ФС) зріс з 10,00 у 2021 році до 11,25 у 2023 році. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,34 до 0,43, що вказує на зростання фінансової незалежності підприємства, хоча цей показник все ще нижче оптимального значення 0,5. Коефіцієнт покриття також покращився, досягнувши 1,74 у 2023 році, що свідчить про зростання платоспроможності підприємства. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на низькому рівні, що може вказувати на недостатню кількість високоліквідних активів.

Ефективність організації збуту показала змішану динаміку. Показник ефективності збуту (ЕЗ) зріс з 10,00 у 2021 році до 12,18 у 2022 році, але дещо знизився до 11,84 у 2023 році. Рентабельність продажу значно покращилась, перейшовши з від'ємного значення -2,04% у 2021 році до позитивного 5,25% у 2023 році, що є дуже позитивним сигналом. Затовареність готовою продукцією зменшилась, що вказує на покращення управління запасами. Однак, коефіцієнт ефективності реклами показав незначне зниження, що може вказувати на необхідність оптимізації маркетингової стратегії.

Загальний показник конкурентоспроможності підприємства (ККО) демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 10,00 у 2021 році до 12,11 у 2023 році. Це свідчить про загальне покращення конкурентної позиції ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Абсолютні показники фінансової стійкості ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2021-2023 роки**

Показник, тис. грн	Роки		
	2021	2022	2023
1. Власний капітал	529401	685040	940195
2. Необоротні активи	432579	424089	447473
3. Власні оборотні кошти (1-2)	96822	260951	492722
4. Довгострокові зобов'язання	247574	253895	239316
5. Наявність власних і довгострокових джерел формування запасів (3+4)	344396	514846	732038
6. Короткострокові кредити банків	378396	366248	485430
7. Загальна величина основних джерел формування запасів (5+6)	722792	881094	1217468
8. Запаси	165657	165465	192592
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (3-8)	-68835	95486	300130
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових джерел формування запасів (5-8)	178739	349381	539446
11. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (7-8)	557135	715629	1024876
Тип фінансової стійкості	Нормальна	Абсолютна	Абсолютна

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє суттєве покращення фінансового стану підприємства протягом досліджуваного періоду.

У 2021 році підприємство характеризувалось нормальною фінансовою стійкістю. При цьому спостерігалась нестача власних оборотних коштів у розмірі 68835 тис. грн для фінансування запасів, але наявність довгострокових джерел фінансування забезпечувала надлишок у розмірі 178739 тис. грн, що свідчило про достатньо стабільний фінансовий стан.

Суттєві позитивні зміни відбулись у 2022 році, коли підприємство досягло абсолютної фінансової стійкості. Власні оборотні кошти зросли до 260951 тис. грн, що забезпечило надлишок у розмірі 95486 тис. грн для

фінансування запасів. Надлишок власних і довгострокових джерел формування запасів збільшився до 349381 тис. грн, що свідчить про значне зміцнення фінансової стійкості.

У 2023 році позитивна тенденція посилилась. Власні оборотні кошти зросли майже вдвічі до 492722 тис. грн, забезпечивши надлишок у розмірі 300130 тис. грн. Загальна величина основних джерел формування запасів досягла 1217468 тис. грн, створивши значний запас фінансової міцності у розмірі 1024876 тис. грн.

Така динаміка свідчить про суттєве покращення структури фінансування підприємства. Зростання власних оборотних коштів вказує на підвищення фінансової незалежності та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Стабільне перевищення джерел фінансування над потребою в фінансуванні запасів створює надійну основу для безперебійної операційної діяльності.

Перехід від нормальної до абсолютної фінансової стійкості відображає зміцнення фінансового стану підприємства та свідчить про ефективність обраної фінансової політики. Підприємство має достатній запас фінансової міцності для подальшого розвитку та протистояння можливим негативним змінам зовнішнього середовища.

Отже, ключовою характеристикою поточного стану підприємства є системність позитивних змін, що охоплюють всі ключові сфери діяльності. У виробничій сфері досягнуто суттєвого підвищення ефективності, що підтверджується зростанням рентабельності товарної продукції до 22,06% та фондівіддачі до 11,7. Особливо показовим є досягнення високого рівня продуктивності праці - 5107,53 тис. грн на одного працівника, що створює надійну основу для подальшого нарощування виробничого потенціалу.

Фінансовий стан підприємства характеризується стійким покращенням ключових показників. Зростання коефіцієнта автономії до 0,43 та коефіцієнта покриття до 1,74 свідчить про зміцнення фінансової незалежності та платоспроможності. Підвищення коефіцієнта оборотності активів до 2,24

демонструє ефективне управління ресурсами та високу ділову активність підприємства.

Особливої уваги заслуговують досягнення у сфері збуту продукції. Рентабельність продажів на рівні 5,25% при оптимальному рівні затовареності готовою продукцією (0,016) свідчить про ефективність маркетингової політики та високу конкурентоспроможність продукції підприємства. Стабільно високий коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (0,75) забезпечує оптимальне співвідношення між можливостями та попитом.

Інтегральна оцінка розвитку підприємства, що враховує всі ключові аспекти діяльності, демонструє збалансованість досягнутих результатів. Високі показники ефективності виробництва (13,7 балів), стабільний фінансовий стан (11,25 балів) та ефективна збутова діяльність (11,84 балів) забезпечують загальний показник конкурентоспроможності на рівні 12,11 балів, що свідчить про міцні ринкові позиції підприємства.

Критично важливим аспектом є стійкість досягнутих результатів та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Системний характер позитивних змін, підкріплений відповідними фінансовими показниками, створює надійну основу для реалізації стратегічних планів розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

Таким чином, поточний стан розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується досягненням високого рівня ефективності за всіма ключовими напрямками діяльності, що створює сприятливі передумови для подальшого сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища

2.4. Аналіз ефективності управління відновленням ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи

Оцінка ефективності управління відновленням підприємства в умовах кризи потребує комплексного, системного підходу, що охоплює всі ключові аспекти діяльності організації та забезпечує об'єктивну оцінку досягнутих результатів.

Першочерговим завданням такої оцінки є визначення результативності антикризових заходів, ступеня відновлення фінансово-економічного стану підприємства та стійкості позитивних змін. Це дозволяє не лише констатувати факт подолання кризових явищ, але й оцінити якість прийнятих управлінських рішень та їх довгострокові наслідки для розвитку організації.

Методологія оцінки базується на комплексному аналізі чотирьох ключових складових. Фінансова складова охоплює динаміку результатів діяльності, показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Ринкова складова фокусується на оцінці конкурентних позицій, динаміці частки ринку та стабільності клієнтської бази. Операційна складова досліджує ефективність використання ресурсів, включаючи показники продуктивності праці та фондівіддачі. Діагностика ймовірності банкрутства, що проводиться з використанням визнаних моделей Альтмана, Спрінгейта та Ліса, забезпечує інтегральну оцінку фінансового стану.

Використання моделей діагностики банкрутства при оцінці процесів відновлення підприємства в умовах кризи має особливе значення з кількох ключових причин.

По-перше, дискримінантні моделі забезпечують комплексний підхід до оцінки фінансового стану. Вони враховують взаємозв'язок різних аспектів діяльності підприємства - від ефективності операційної діяльності до структури капіталу.

По-друге, такі моделі дають можливість кількісно оцінити глибину кризових явищ та ефективність антикризових заходів. Динаміка інтегральних

показників чітко відображає траєкторію відновлення підприємства. По-третє, використання кількох моделей одночасно (в нашому випадку - Альтмана, Спрінгейта та Ліса) дозволяє отримати багатовимірну оцінку процесів відновлення. Кожна модель має свої особливості та акцентує увагу на різних аспектах фінансового стану, що забезпечує більш повну картину фінансового оздоровлення підприємства. Крім того, дискримінантні моделі дозволяють виявити конкретні напрямки, які потребують особливої уваги в процесі відновлення.

Важливою перевагою використання моделей діагностики банкрутства є можливість раннього виявлення негативних тенденцій. Постійний моніторинг інтегральних показників дозволяє своєчасно ідентифікувати погіршення фінансового стану та вжити превентивних заходів.

Особливу цінність має можливість порівняння отриманих результатів з нормативними значеннями, що дозволяє оцінити не тільки динаміку відновлення, але й досягнутий рівень фінансової стійкості. Моделі діагностики банкрутства також корисні для оцінки ефективності конкретних антикризових заходів через аналіз їх впливу на окремі компоненти моделей. Це дозволяє коригувати програму відновлення, фокусуючись на найбільш дієвих інструментах.

Крім того, такі моделі забезпечують об'єктивну основу для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства після подолання кризи. Стабільне перевищення нормативних значень свідчить про можливість переходу від антикризового управління до стратегії зростання.

Важливим аспектом є також можливість використання результатів аналізу для комунікації з зацікавленими сторонами - кредиторами, інвесторами, партнерами.

Позитивна динаміка інтегральних показників є об'єктивним свідченням успішного відновлення підприємства. Вихідні дані наведені для аналізу інтегральних показників наведені в табл.2.14.

В контексті ТДВ «Яготинський маслозавод» використання моделей діагностики банкрутства дозволить не тільки підтвердити успішність відновлення підприємства, але й визначити ключові фактори цього успіху - підвищення операційної ефективності, оптимізацію структури капіталу та покращення управління активами. Таким чином, використання моделей діагностики банкрутства є важливим інструментом оцінки процесів відновлення підприємства в умовах кризи, що забезпечує комплексність, об'єктивність та практичну цінність отриманих результатів для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для аналізу моделей діагностики банкрутства

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Активи	1574620	2029019	2164580
Оборотні активи	1142041	1604930	1717107
Необоротні активи	432579	424089	447473
Власний капітал	529401	685040	940195
Нерозподілений прибуток	524076	679715	934870
Чистий дохід	3103661	3736091	4857266
ЕВІТ (операційний прибуток)	-63319	155639	255160
Чистий прибуток	-63319	155639	255160
Поточні зобов'язання	797645	1090084	985069
Довгострокові зобов'язання	247574	253895	239316

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Модель Альтмана (5-факторна) може бути розрахована за формулою:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (2.4)$$

П'ятифакторна модель Альтмана (табл. 2.15) демонструє стійке покращення фінансового стану підприємства. Значення Z-score зросло з 2,989 у 2021 році до 3,899 у 2023 році, що суттєво перевищує критичне значення 2,675. Така динаміка свідчить про перехід підприємства із зони потенційних

ризиків до зони фінансової стабільності. Особливо показовим є зростання показника рентабельності активів (X3) з від'ємного значення -0,040 до позитивного 0,118, що відображає суттєве підвищення ефективності використання активів підприємства.

Таблиця 2.15

**Розрахунок компонентів Моделі Альтмана (5-факторна) для ТДВ
«Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки**

Показник	Розрахунок	Роки		
		2021	2022	2023
X1 = Оборотний капітал/Активи	(ОА-ПЗ)/А	0,219	0,254	0,338
X2 = Нерозподілений прибуток/Активи	НП/А	0,333	0,335	0,432
X3 = ЕВІТ/Активи	ЕВІТ/А	-0,04	0,077	0,118
X4 = Ринкова вартість ВК/Зобов'язання	ВК/(ДЗ+ПЗ)	0,506	0,51	0,767
X5 = Виручка/Активи	ЧД/А	1,971	2,074	2,244
Z-score		2,989	3,25	3,899

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Модель Спрінгейта може бути розрахована за формулою:

$$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4 \quad (2.5)$$

Результати оцінки за моделлю Спрінгейта (табл 2.16) підтверджують позитивні тенденції. Показник Z-score демонструє більш ніж двократне зростання - з 0,897 у 2021 році до 1,889 у 2023 році, що значно перевищує критичне значення 0,862. Ключовим фактором такого покращення стало зростання прибутковості відносно поточних зобов'язань (X3) з -0,079 до 0,259, що свідчить про підвищення здатності підприємства генерувати кошти для обслуговування зобов'язань.

Таблиця 2.16

**Розрахунок компонентів Моделі Спрінгейта для ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2021-2023 роки**

Показник	Розрахунок	Роки		
		2021	2022	2023
X1 = Оборотний капітал/Активи	(ОА-ПЗ)/А	0,219	0,254	0,338
X2 = ЕВІТ/Активи	ЕВІТ/А	-0,04	0,077	0,118
X3 = ЕВТ/Поточні зобов'язання	ЧП/ПЗ	-0,079	0,143	0,259
X4 = Виручка/Активи	ЧД/А	1,971	2,074	2,244
Z-score		0,897	1,456	1,889

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Модель Ліса може бути розрахована за формулою:

$$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4 \quad (2.6)$$

Модель Ліса (табл 2.17) також відображає позитивну динаміку фінансового стану. Значення Z-score зросло з 0,023 у 2021 році до 0,048 у 2023 році, перевищивши критичне значення 0,037. Особливу увагу привертає покращення показника структури капіталу (X4) з 0,506 до 0,767, що вказує на зміцнення фінансової автономії підприємства.

Аналіз компонентів усіх трьох моделей дозволяє виділити ключові фактори зміцнення фінансового стану підприємства. По-перше, це суттєве підвищення ефективності операційної діяльності, що відображається у зростанні показників рентабельності. По-друге, спостерігається оптимізація структури капіталу з посиленням ролі власних джерел фінансування. По-третє, відбулось підвищення ефективності використання активів, про що свідчить зростання показників оборотності.

Водночас, детальний аналіз виявляє певні аспекти, які потребують уваги. Зокрема, співвідношення оборотного капіталу до активів (X1 у всіх моделях) хоч і демонструє позитивну динаміку, але залишається на відносно

невисокому рівні, що може свідчити про необхідність оптимізації структури оборотних активів.

Таблиця 2.17

**Розрахунок компонентів Моделі Ліса для ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2021-2023 роки**

Показник	Розрахунок	Роки		
		2021	2022	2023
X1 = Оборотний капітал/Активи	(ОА-ПЗ)/А	0,219	0,254	0,338
X2 = ЕВІТ/Активи	ЕВІТ/А	-0,04	0,077	0,118
X3 = Нерозподілений прибуток/Активи	НП/А	0,333	0,335	0,432
X4 = Власний капітал/Зобов'язання	ВК/(ДЗ+ПЗ)	0,506	0,51	0,767
Z-score		0,023	0,036	0,048

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Проведений аналіз показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки демонструє суттєве покращення фінансово-економічного стану підприємства та успішне подолання кризових явищ (табл 2.18).

Ключовим індикатором відновлення є динаміка фінансових результатів підприємства. Якщо у 2021 році підприємство демонструвало збитковість з показником чистого збитку 63,319 тис. грн, то вже у 2022 році відбувся перехід до прибуткової діяльності з чистим прибутком 155,639 тис. грн. У 2023 році позитивна динаміка посилилась - чистий прибуток зріс на 63,9% і досяг 255,160 тис. грн. Паралельно спостерігається стабільне зростання чистого доходу: з 3,103,661 тис. грн у 2021 році до 4,857,266 тис. грн у 2023 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства.

Показники рентабельності також демонструють стійке покращення. Рентабельність продажів змінилась з від'ємного значення -2,04% у 2021 році до позитивного показника 4,17% у 2022 році, з подальшим зростанням до 5,25% у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення управління витратами.

Суттєвим досягненням є зміцнення ринкових позицій підприємства. Частка ринку зростає з 12,64% у 2021 році до 17,14% у 2022 році, з подальшим збільшенням до 18,16% у 2023 році. Такий приріст на 5,52 процентних пункти в умовах загального скорочення ринку свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства та ефективність його маркетингової стратегії.

Таблиця 2.18

**Ключові показники ефективності управління відновленням ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Група	Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2023/21	Динаміка відновлення
		2021	2022	2023		
Фінансові результати	Чистий прибуток, тис. грн	-63,319	155,639	255,160	318,479	Суттєве покращення: перехід від збитковості до стабільного зростання прибутку
	Чистий дохід, тис. грн	3,103,661	3,736,091	4,857,266	1,753,605	Стабільне зростання на 30% у 2023
	Рентабельність продажів, %	-2,04	4,17	5,25	7,29	Позитивна динаміка після кризи
Ринкові позиції	Частка ринку, %	12,64	17,14	18,16	5,52	Зростання частки ринку на 5,52%
Моделі діагностики банкрутства	Z-score Альтмана	2,989	3,25	3,899	0,91	Перевищення нормативу 2,675
	Z-score Спрінгейта	0,897	1,456	1,889	0,99	Перевищення нормативу 0,862
	Z-score Ліса	0,023	0,036	0,048	0,03	Перевищення нормативу 0,037
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	0,34	0,34	0,43	0,09	Покращення фінансової незалежності
	Коефіцієнт покриття	1,43	1,47	1,74	0,31	Зростання платоспроможності
Операційна ефективність	Фондовіддача	7,43	8,95	11,7	4,27	Підвищення ефективності використання основних засобів
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	3,160,55	4,000,10	5,107,53	1,946,98	Зростання ефективності праці

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники діагностики банкрутства демонструють стійке покращення фінансового стану. Z-score за моделлю Альтмана зріс з 2,989 у 2021 році до 3,899 у 2023 році, суттєво перевищуючи нормативне значення 2,675. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається за моделями Спрінгейта (зростання з 0,897 до 1,889) та Ліса (з 0,023 до 0,048), що підтверджує зниження ризиків банкрутства та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Показники фінансової стійкості та платоспроможності також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт автономії зріс з 0,34 до 0,43, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт покриття збільшився з 1,43 до 1,74, вказуючи на покращення платоспроможності та здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання.

Операційна ефективність підприємства суттєво покращилась, що підтверджується зростанням фондівддачі з 7,43 до 11,70 та підвищенням продуктивності праці з 3,160,55 до 5,107,53 тис. грн на особу. Це свідчить про більш ефективне використання виробничих ресурсів та людського капіталу.

Для подальшого зміцнення фінансового стану та мінімізації ризиків банкрутства доцільно зосередитися на наступних напрямках:

В сфері управління активами необхідно продовжити роботу з підвищення ефективності їх використання через оптимізацію структури оборотних активів, вдосконалення політики управління запасами та дебіторською заборгованістю, підвищення фондівддачі необоротних активів.

Фінансова політика має бути спрямована на подальше зміцнення фінансової автономії через капіталізацію прибутку, оптимізацію структури капіталу та ефективне управління грошовими потоками. Особливу увагу слід приділити збалансуванню термінів фінансових активів та зобов'язань.

В операційній діяльності ключовими завданнями є підтримка досягнутого рівня рентабельності через контроль витрат, підвищення

продуктивності праці та впровадження енергоефективних технологій. Важливим напрямком є також розвиток системи управління якістю.

Система ризик-менеджменту має бути посилена через впровадження механізмів раннього виявлення кризових явищ, диверсифікацію ризиків та розробку превентивних антикризових заходів. Особливу увагу слід приділити моніторингу ринкових та валютних ризиків.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству не тільки зберегти досягнутий рівень фінансової стійкості, але й створити надійну основу для подальшого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. При цьому ключовим фактором успіху буде системність та послідовність у впровадженні рекомендованих заходів з постійним моніторингом їх ефективності та своєчасним коригуванням при зміні зовнішніх та внутрішніх умов діяльності.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає стійкі конкурентні позиції на ринку молочної продукції України (ГК «Молочний Альянс» збільшила свою частку з 12,64% у 2021 році до 18,16% у 2023 році). В умовах суттєвого скорочення загального обсягу ринку на 22,5% у 2022 році через військову агресію, підприємство продемонструвало високу адаптивність та здатність нарощувати присутність на ринку. Це підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації на 56,5% за період 2021-2023 років – з 3103661 тис. грн до 4857266 тис. грн.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про суттєве покращення ефективності діяльності підприємства. Підприємство пододало збитковість 2021 року (-63319 тис. грн) та досягло чистого прибутку 255160 тис. грн у 2023 році. Спостерігається позитивна динаміка показників рентабельності – рентабельність продажів зросла з -2,04% до 5,25%,

рентабельність активів – з -4% до 12,17%. Показники ліквідності та фінансової стійкості також демонструють покращення – коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 1,43 до 1,74, коефіцієнт автономії – з 0,34 до 0,43.

Оцінка абсолютних показників фінансової стійкості демонструє перехід підприємства від нормального до абсолютного типу фінансової стійкості. Власні оборотні кошти зросли з 96822 тис. грн до 492722 тис. грн, що забезпечило формування значного запасу фінансової міцності. Це підтверджується результатами діагностики банкрутства за моделями Альтмана (зростання Z-score з 2,989 до 3,899), Спрінгейта (з 0,897 до 1,889) та Ліса (з 0,023 до 0,048).

Аналіз показників розвитку та кількісна оцінка конкурентоспроможності (порівняно з максимальною можливою оцінкою 10 балів) виявив позитивну динаміку за всіма ключовими компонентами. Ефективність виробництва зростає з 10,0 до 13,7 балів, фінансовий стан – з 10,0 до 11,25 балів, ефективність збуту – з 10,0 до 11,84 балів. Це забезпечило зростання інтегрального показника з 10,0 до 12,11 балів. Водночас виявлено потребу в подальшій оптимізації операційних витрат, зокрема через впровадження енергоефективних технологій, що дозволить підтримати досягнуті темпи зростання прибутковості в умовах посилення конкуренції на ринку.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо організаційно-економічних заходів відновлення ТДВ «Яготинський маслозавод»

Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з лідерів на ринку молочної продукції та постійно генерує величезні прибутки, тому для реалізації інвестиційних проєктів ТДВ «Яготинський маслозавод» здатне залучати як власні кошти, так і кошти зовнішніх інвесторів, які можуть бути зацікавлені в цьому через достатню інвестиційну привабливість ТДВ «Яготинський маслозавод» .

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році виявляє складну картину конкурентних позицій підприємства в умовах триваючого військового конфлікту в Україні (табл 3.1). Аналіз демонструє, що підприємство зберігає значні конкурентні переваги, незважаючи на суттєві зовнішні виклики.

Ключовою сильною стороною підприємства залишається стабільно висока якість продукції, що підтримується збереженням кваліфікованого персоналу. Це свідчить про ефективність стратегії управління людськими ресурсами в умовах масової міграції робочої сили. Висока адаптивність виробництва та диверсифікований асортимент продукції дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового попиту. Сильний бренд та накопичений досвід роботи в складних економічних умовах створюють додаткові конкурентні переваги.

Однак, підприємство стикається з рядом суттєвих викликів. Логістичні проблеми, зумовлені пошкодженням інфраструктури, значно ускладнюють операційну діяльність. Зменшення оборотного капіталу обмежує можливості для швидкого реагування на зміни ринку. Залежність від імпортного обладнання в умовах валютної нестабільності створює додаткові ризики для

виробництва. Обмежені можливості для маркетингових інвестицій можуть негативно вплинути на довгострокові ринкові позиції підприємства.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2023 рік

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Стабільно висока якість продукції	1. Ускладнена логістика
2. Збереження кваліфікованого персоналу	2. Зменшення оборотного капіталу
3. Адаптивність виробництва	3. Залежність від імпортного обладнання
4. Висока впізнаваність бренду	4. Обмежені маркетингові інвестиції
5. Диверсифікований асортимент	5. Вразливість до перебоїв електропостачання
6. Досвід роботи в складних умовах	
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розширення експорту до ЄС	1. Ризик пошкодження виробництва
2. Участь у програмах відновлення	2. Нестабільність поставок сировини
3. Розвиток нових продуктових ліній	3. Валютні коливання та інфляція
4. Посилення позицій на внутрішньому ринку	4. Зниження купівельної спроможності
5. Впровадження інноваційних технологій	5. Відтік кваліфікованих кадрів
	6. Обмеження доступу до кредитів

Джерело: сформовано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Незважаючи на складні умови, перед підприємством відкриваються нові можливості. Спрощення процедур експорту до країн ЄС створює перспективи для розширення ринків збуту. Участь у програмах відновлення економіки може забезпечити доступ до додаткових фінансових ресурсів та міжнародних інвестицій. Розвиток нових продуктових ліній, орієнтованих на потреби воєнного часу, може стати джерелом додаткового доходу. Впровадження інноваційних технологій для оптимізації виробництва є критичним для підвищення ефективності в умовах ресурсних обмежень.

Однак, підприємство стикається з серйозними зовнішніми загрозами. Ризик фізичного пошкодження виробничих потужностей залишається високим. Нестабільність поставок сировини через окупацію або пошкодження сільськогосподарських територій створює додаткові виклики для виробничого

процесу. Економічна нестабільність, виражена в різких коливаннях валютного курсу та високій інфляції, ускладнює фінансове планування. Зниження купівельної спроможності населення може призвести до зменшення попиту на продукцію підприємства.

Для збереження та зміцнення конкурентних позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується зосередитись на наступних стратегічних напрямках:

1. Посилення експортної орієнтації, особливо на ринки ЄС.
2. Інвестування в енергоефективні технології для зменшення залежності від нестабільного енергопостачання.
3. Розвиток нових продуктових ліній з урахуванням змін у споживчих перевагах.
4. Оптимізація логістичних процесів для мінімізації впливу інфраструктурних обмежень.
5. Активна участь у програмах державної підтримки та міжнародних проектах відновлення економіки.

Реалізація цих стратегічних напрямків дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» не лише зберегти свої конкурентні позиції в складних умовах військового часу, але й створити основу для стрімкого розвитку в період післявоєнного відновлення економіки України.

Таблиця стратегій відображає адаптацію ТДВ «Яготинський маслозавод» до реалій 2023 року, враховуючи військовий конфлікт в Україні та пов'язані з ним економічні виклики (табл 3.2).

Стратегії спрямовані на максимальне використання сильних сторін підприємства та можливостей ринку, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін та зовнішніх загроз.

У полі СіМ акцент зроблено на використанні нових експортних можливостей, розробці продуктів для специфічних потреб воєнного часу та залученні інвестицій через програми відновлення економіки. Стратегії в полі

СіЗ зосереджені на утриманні ринкових позицій через диверсифікацію, гнучку цінову політику та підтримку високої якості продукції.

Таблиця 3.2

**Стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі SWOT-аналізу
станом на 2023 рік**

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
1. Розширення експорту високоякісної продукції до ЄС, використовуючи спрощені процедури.	1. Диверсифікація асортименту для мінімізації ризиків зниження попиту на окремі види продукції.
2. Розробка нових продуктових ліній, орієнтованих на потреби воєнного часу, з використанням наявного досвіду роботи в складних умовах.	2. Використання сильного бренду для утримання лояльності споживачів в умовах зниження купівельної спроможності.
3. Впровадження інноваційних технологій для оптимізації виробництва та зниження енергозалежності.	3. Застосування гнучкої цінової політики для різних сегментів споживачів, використовуючи диверсифікований асортимент.
4. Залучення інвестицій через участь у програмах відновлення економіки, спираючись на репутацію надійного виробника.	4. Посилення контролю якості для підтримки конкурентних переваг в умовах нестабільності поставок сировини.
5. Посилення позицій на внутрішньому ринку за рахунок адаптивності виробництва та високої якості продукції.	5. Розвиток програм лояльності персоналу для утримання кваліфікованих кадрів в умовах високої міграції.
Поле СлМ (слабкі сторони та можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони та загрози)
1. Оптимізація логістичних процесів через участь у програмах відновлення інфраструктури.	1. Впровадження енергоефективних технологій .
2. Залучення міжнародних інвестицій для оновлення обладнання та зменшення залежності від імпорту.	2. Розвиток альтернативних каналів збуту (e-commerce) для компенсації логістичних обмежень.
3. Використання нових експортних можливостей для збільшення оборотного капіталу.	3. Створення стратегічних запасів сировини (сухого молока) та комплектуючих для мінімізації ризиків перебоїв у постачанні.
4. Впровадження цифрових технологій маркетингу для компенсації обмежених маркетингових бюджетів.	4. Розробка антикризових фінансових стратегій для управління ризиками валютних коливань та інфляції.
5. Розвиток партнерств з локальними постачальниками для зменшення залежності від імпортного обладнання.	5. Впровадження системи управління ризиками для своєчасного реагування на потенційні загрози виробництву.

Джерело: сформовано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

У полі СлМ запропоновані шляхи подолання слабких сторін через участь у програмах відновлення, залучення інвестицій та розвиток нових каналів збуту.

Стратегії в полі СлЗ спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних з нестабільністю постачання, енергозалежністю та валютними коливаннями.

Ці стратегії мають допомогти підприємству не лише вижити в складних умовах, але й створити основу для подальшого розвитку в післявоєнний період.

Нині питання енергозбереження для промислових підприємств набуває додаткової важливості через постійне зростання цін на електрику, енергоносії та тепло, що в результаті призводить також до зростання вартості продукції, оскільки собівартість кінцевого продукту включає в себе витрати на енергоспоживання. В контексті проведеного аналізу вважаємо за необхідне сконцентруватися на стратегії «Впровадження енергоефективних технологій» (табл 3.2).

Найбільш енергозатратним обладнанням на ТДВ «Яготинський маслозавод» є гомогенізатор SAMRO SRH10000-25. Гомогенізатор потрібний для подрібнення жирової фази у молоці та його сумішей для подальшої обробки відповідно до технології. У процесі гомогенізації досягається рівномірний розподіл жиру, однорідність продукту та підвищену в'язкість. Продукт набуває стійкості до відстоювання вершків та розвитку процесів окислення. SAMRO SRH10000-25 призначений для гомогенізації під високим тиском молока, вершків, сирних продуктів, інших молочних продуктів. Ефективність обладнання SAMRO SRH10000-25 становить 10000 літрів за годину. Проте, існує суттєвий недолік обладнання цієї моделі - занадто великі витрати на електроенергію, які складають 45 кВт/год. Такі показники енергозатрат обладнання для гомогенізації, об'єму виробництва 10000 літрів за годину, в сучасних умовах вважаються понаднормовими, оскільки новітні моделі представлені на ринку є значно енергоекономічнішими.

З метою зниження собівартості продукції шляхом економії електроенергії ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонує замінити обладнання SAMRO SRH10000-25 на більш новітнє та енергоекономне.

Розглянемо альтернативний інвестиційний проєкти купівлі в італійських виробників промислового обладнання FBF 6037 (рис. 3.1). Оскільки

обладнання буде імпортуватися, тому розрахунки відбуваються у валюті (USD) з конверсацією у гривню по прогнозованому курсу 44 грн/USD.



Рис. 3.1. Гомогенізатори FBF 6037

Джерело: інформація виробника

Представимо загальну характеристику обладнання FBF 6037 та SAMRO SRH10000-25 в табл. 3.3.

Як можемо бачити з табл. 3.3 перевага гомогенізатора FBF 6037 полягає в меншому енергоспоживанні на відміну від встановленого обладнання .

Плунжерні гомогенізатори FBF Italia відомі на українському та міжнародному ринку своїми широким діапазоном налаштувань для легкої інтеграції у будь-яку технологічну лінію. Вони мають високі показники роботи без простоїв та низькі експлуатаційні витрати .

До переваг гомогенізатора FBF Italia відносяться:

- гомогенізатори мають сертифікат "3-A Sanitary Standards", що підтверджує високі вимоги стандарту санітарних норм для обладнання молочної переробки. Обладнання вироблено відповідно до директиви

2006/42/CE і відповідає всім необхідним нормам та стандартам якості, прийнятим на території України, Європейського Союзу та США;

– висока міцність компресійного блоку. Компресійна головка випускається у вигляді єдиного блоку із сталі SAF (Duplex) 2205. Додатково проведено дворазову ультразвукову дефектоскопію. Гарантія на неї 5 років і при цьому легко обслуговується;

– з'єднання редуктор-коленвалу. Являє собою моноблочну конструкцію з безперебійною експлуатацією та зручним технічним обслуговуванням. Редуктори FBF зарекомендували себе як наднадійні та довговічні.

Таблиця 3.3

Загальна характеристика існуючого та альтернативного обладнання виробників SAMRO та FBF 6037

Назва обладнання	Вартість устаткування за контрактом з урахування транспортних, страхових та інших витрат, USD/тис.грн	Виробнича потужність, л/год	Загальна витрати електроенергії, кВт/год
Альтернативне обладнання FBF 6037	53600 / 2358,4	10000	32
Встановлене обладнання (залишкова вартість) SAMRO SRH10000-25	15800 / 695,2	10000	45

Джерело: складено автором на основі даних виробників

Що стосується застарілого обладнання SAMRO SRH10000-25, то воно буде виставлене на продаж. Всі отримані кошти від реалізації старого обладнання будуть спрямовані на придбання нового обладнання.

Проводити енергомодернізацію на ТДВ «Яготинський маслозавод» пропоную за допомогою інвестицій через послугу енергосервісу. Механізм енергосервісу передбачений Законом України «Про запровадження нових

інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації».

Діяльність енергосервісних компаній полягає в тому, що вони інвестують власні кошти та надають підприємствам комплексні послуги з підвищення енергоефективності "під ключ". Це включатиме технічну розробку проєкту, постачання та монтаж обладнання, моніторинг споживання, навчання співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» з використанням нових технологій тощо. Завдяки цим заходам досягається певний рівень економії, що розподіляється між енергосервісною компанією та ТДВ «Яготинський маслозавод». При цьому виплати енергосервісній компанії не перевищують досягнутий ефект.

Пропоную скористатися послугами енергосервісної компанії «YASNO Efficiency». Механізм енергосервісу «YASNO Efficiency» передбачає, що усі ризики успішності проєкту, досягнення економії та надійної роботи обладнання бере на себе компанія «YASNO Efficiency». Додаткова економія ще полягає й у тому, що для залучення інвестицій в рамках енергосервісного проєкту не потрібні застави, комісійні та інші додаткові платежі, на відміну від кредитного фінансування.

Таким чином, в рамках стратегії підвищення енергоефективності та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується проєкт модернізації виробничого обладнання шляхом заміни існуючого гомогенізатора SAMRO SRH10000-25 на сучасну модель FBF 6037 (табл 3.4).

Передінвестиційна фаза проєкту передбачає комплексне техніко-економічне обґрунтування та підготовку необхідної документації. На цьому етапі проводиться детальний аналіз поточного стану обладнання, оцінка його енергоефективності та розрахунок потенційної економії від впровадження нового устаткування. Важливим аспектом є підготовка повного пакету технічної документації та укладання договору з енергосервісною компанією "YASNO Efficiency", яка забезпечить комплексний супровід проєкту.

Таблиця 3.4

Організаційно-фінансовий план впровадження нового устаткування

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Вартість, тис. грн	Відповідальні
Передінвестиційна фаза				
1,1	Техніко-економічне обґрунтування: - аналіз поточного стану - розрахунок ефективності - експертна оцінка	2 тижні	110	Головний інженер, Головний енергетик
1,2	Підготовка документації: - договір з YASNO Efficiency - технічна документація - календарний план	2 тижні	66	Юридичний відділ, Служба головного енергетика
Інвестиційна фаза				
2,1	Закупівля обладнання: - контракт з FBF - оплата обладнання та страхування	3 тижні	2358,40	Логістичний відділ
2,2	Логістика: - міжнародна доставка - митне оформлення - локальна доставка	3 тижні	211,2	Логістичний відділ
2,3	Підготовчі роботи: - демонтаж старого обладнання - підготовка майданчика	1 тиждень	96,8	Технічна служба
2,4	Монтаж та налагодження: - монтаж обладнання - налаштування	2 тижні	154	Технічна служба, Представники постачальника
Експлуатаційна фаза				
3,1	Навчання персоналу: - навчання - атестація	1 тиждень	79,2	HR-відділ, Представники постачальника
3,2	Пусконаладжувальні роботи: - тестування та калібрування - оптимізація	2 тижні	92,4	Служба головного енергетика, Служба головного механіка
3,3	Сервісне обслуговування (річний контракт): - технічне обслуговування	1 рік	158,4	Сервісна служба
Супутні витрати				
4,1	Непередбачені витрати (5% від вартості обладнання)	-	117,9	Фінансовий відділ
4,2	Банківські витрати та страхування	-	52,8	Фінансовий відділ
Компенсуючі фактори				
5,1	Реалізація старого обладнання	2 тижні	-695,2	Фінансовий відділ Відділ маркетингу
Загальна тривалість проєкту 3-4 місяці		Загальний бюджет 2801,9 тис.грн		

Джерело: сформовано автором

Орієнтовна вартість передінвестиційної фази складає 176 тис. грн, а термін реалізації - один місяць.

Інвестиційна фаза є найбільш капіталомісткою та включає безпосередньо закупівлю, доставку та монтаж нового обладнання. Вартість гомогенізатора FBF 6037 складає 2358,4 тис. грн. Додаткові витрати на логістику, включаючи міжнародну доставку та митне оформлення, оцінюються в 211,2 тис. грн. Підготовчі роботи, включаючи демонтаж старого обладнання та підготовку майданчика, потребують 96,8 тис. грн. Монтаж та налагодження нового устаткування оцінюється в 154,0 тис. грн. Загальна тривалість інвестиційної фази складає два місяці.

Експлуатаційна фаза розпочинається з навчання персоналу роботі з новим обладнанням (79,2 тис. грн) та проведення пусконаладжувальних робіт (92,4 тис. грн). Важливим елементом є укладання річного контракту на сервісне обслуговування вартістю 158,4 тис. грн, що забезпечить надійну роботу устаткування.

Проведемо експрес-оцінку ризику проєкту модернізації виробної лінії, яка базується на обчисленні та оцінці індексу ризику R - величини ймовірних втрат в балах. Він визначається за допомогою матриці «Імовірність-Втрати» і дає можливість судити про ступінь впливу і рівні ризику.

$$R_i = P_q \times I_q, \quad (3.1)$$

де R_i – індекс ризику;

P_q – імовірність виникнення;

I_q – величина втрат.

Для отримання об'єктивних значень ймовірностей ризиків і величин втрат, а, отже, і об'єктивного значення індексів ризиків, доцільне проведення експертної оцінки індексів ідентифікованих ризиків проєкту.

1 етап. Визначимо величину втрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Величина втрат

Ризик	Вид ризику	Величина втрат	
		Бали	% втрат
Ризик пов'язаний з недостатньою увагою до проєкту з боку керівника проєкту у зв'язку великою кількістю паралельних проєктів	Високий	4	60
Ризик пов'язаний з недостатньою кваліфікацією та відповідальністю обслуговуючого та ремонтного персоналу	Низький	2	15
Ризик пов'язаний з можливим неякісним технічним обслуговуванням обладнання	Прийнятний	3	45
Ризик пов'язаний з несвоєчасною доставкою обладнання, що може спричинити простій виробництва	Прийнятний	3	50

Джерело: складено автором на підставі опрацювання експертних оцінок фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод».

Як бачимо з таблиці 3.5 найбільший відсоток величини втрат займає ризик пов'язаний з нестачею кваліфікованих кадрів для роботи нового відділу.

II етап. Визначимо імовірність виникнення того чи іншого ризику (табл. 3.6). Згідно таблиці 3.6 до найбільш імовірного виникнення відноситься ризик пов'язаний з недостатньою увагою до проєкту з боку керівника проєкту у зв'язку великою кількістю паралельних проєктів.

III етап. Оцінимо кожний ризик окремо відповідно до матриці:

1) Індекс ризик пов'язаного з недостатньою увагою до проєкту з боку керівника проєкту:

$$R_1 = 4 \times 5 = 20$$

Таблиця 3.6

Імовірність виникнення ризиків

Ризик	Вид ризику	Імовірність виникнення		
		Кількісний підхід		Якісний підхід
		Бали	Відсотки	
Ризик пов'язаний з недостатньою увагою до проєкту з боку керівника проєкту у зв'язку великою кількістю паралельних проєктів	Вельми імовірно	5	90	Подія з великою імовірністю відбудеться
Ризик пов'язаний з недостатньою кваліфікацією та відповідальністю обслуговуючого та ремонтного персоналу	Мало імовірно	2	25	Подія швидше за все не відбудеться
Ризик пов'язаний з можливим неякісним технічним обслуговуванням обладнання	Вельми імовірно	4	70	Існують обґрунтовані побоювання
Ризик пов'язаний з несвоєчасною доставкою обладнання, що може спричинити простій виробництва	Вельми імовірно	4	80	Існують обґрунтовані побоювання

Джерело: складено автором на підставі опрацювання експертних оцінок фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод».

2) Індекс ризику пов'язаного з недостатньою кваліфікацією та відповідальністю обслуговуючого та ремонтного персоналу:

$$R_2 = 2 \times 2 = 4$$

3) Індекс ризику пов'язаного з можливим неякісним технічним обслуговуванням обладнання:

$$R_3 = 3 \times 4 = 12$$

4) Індекс ризику пов'язаного з несвоєчасною доставкою обладнання, що може спричинити простій виробництва:

$$R_4 = 3 \times 4 = 12$$

Зіставимо отримані результати з матрицею оцінки (рис. 3.2).

Імовірність	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
Втрати					

Рис. 3.2. Матриця оцінки ступеню ризику

Джерело: складено автором.

Відповідно до індексу ризику ризики поділяють на прийнятні, що відповідає зеленому кольору, виправдані – жовтий колір, неприпустимі – червоний колір. Як можемо бачити, відповідно до матриці, прийнятним є ризик пов'язаний з недостатньою кваліфікацією та відповідальністю обслуговуючого та ремонтного персоналу. Неприпустимими є ризики пов'язані з недостатньою увагою до проєкту з боку керівника проєкту, неякісне технічне обслуговування обладнання, несвоєчасна доставка обладнання. Насамперед, потрібно позбавлятися від неприпустимих ризиків за допомогою негайного виконання відповідного комплексу заходів з метою зниження виникнення цих ризиків.

Таким чином, для мінімізації ризиків проєкту передбачено резерв на непередбачені витрати у розмірі 5% від вартості обладнання (117,9 тис. грн). Банківські витрати та страхування складуть 52,8 тис. грн. Частково компенсувати витрати планується за рахунок реалізації старого обладнання на суму 695,2 тис. грн.

Загальний бюджет проєкту складає 2801,9 тис. грн при терміні реалізації 3-4 місяці.

Крім фінансових вигод, модернізація забезпечить підвищення якості продукції, зменшення ризику аварійних зупинок та покращення екологічних показників виробництва. Критично важливим є ретельний контроль термінів реалізації проєкту та якості виконання робіт на всіх етапах. Для цього призначаються відповідальні особи з числа керівників відповідних підрозділів, а також впроваджується система регулярної звітності про хід виконання робіт. Впровадження даного проєкту дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» суттєво підвищити енергоефективність виробництва, знизити операційні витрати та зміцнити конкурентні позиції на ринку молочної продукції. Комплексний підхід до реалізації проєкту та залучення професійної енергосервісної компанії мінімізують можливі ризики та забезпечать досягнення запланованих показників ефективності.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації проєкту енергомодернізації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Проведений аналіз економічної ефективності проєкту модернізації виробничого обладнання з урахуванням прогнозованого підвищення тарифу на електроенергію до 9,5 грн/кВт (експертне припущення) демонструє суттєве покращення фінансових показників проєкту. Порівняльний аналіз енергоспоживання та витрат наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз енергоспоживання та витрат для проєкту енергомодернізації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Старе обладнання SAMRO SRH10000-25	Нове обладнання FBF 6037	Економія	% змін
Споживання електроенергії, кВт/год	45	32	13	-28,90%
Річне споживання, тис. кВт	270	192	78	-28,90%
Витрати на електроенергію, тис. грн/рік	2,565,00	1,824,00	741	-28,90%
Витрати на обслуговування, тис. грн/рік	150	50	100	-66,70%
Загальні операційні витрати, тис. грн/рік	2,715,00	1,874,00	841	-31,00%

Джерело: сформовано автором

При поточному споживанні електроенергії старим обладнанням SAMRO SRH10000-25 у обсязі 45 кВт/год та річному фонді робочого часу 6000 годин, річне споживання електроенергії складає 270 тис. кВт. За прогнозованим тарифом 9,5 грн/кВт це призводить до річних витрат на електроенергію у розмірі 2565,0 тис. грн.

Впровадження нового гомогенізатора FBF 6037 з енергоспоживанням 32 кВт/год дозволить знизити річне споживання електроенергії до 192 тис. кВт, що при тарифі 9,5 грн/кВт становитиме 1824,0 тис. грн річних витрат. Таким чином, пряма економія на електроенергії складе 741,0 тис. грн на рік.

Додатковим фактором економії є зниження витрат на технічне обслуговування та ремонти. За рахунок впровадження сучасного обладнання ці витрати зменшаться з 150,0 тис. грн до 50,0 тис. грн на рік, забезпечуючи додаткову економію у розмірі 100,0 тис. грн.

Загальна річна економія операційних витрат складе 841,0 тис. грн, що при загальному обсязі інвестицій 2801,9 тис. грн забезпечує термін окупності проєкту 3,3 роки. Це значно покращує інвестиційну привабливість проєкту порівняно з попередніми розрахунками.

Енергетична ефективність проєкту характеризується наступними показниками:

- Зниження споживання електроенергії на 13 кВт/год
- Відносна економія енергоспоживання 28,9%
- Річна економія електроенергії 78 тис. кВт

Впровадження нового енергоефективного гомогенізатора FBF 6037 замість застарілої моделі SAMRO SRH10000-25 призведе до помітних змін в операційній ефективності підприємства (табл. 3.8).

Аналіз прогнозних показників демонструє, що при збереженні поточного рівня чистого доходу від реалізації на рівні 4857266 тис. грн, відбудеться зниження собівартості реалізованої продукції на 841 тис. грн (з 3979309 тис. грн до 3978468 тис. грн). Це зменшення досягається за рахунок двох ключових факторів: прямої економії витрат на електроенергію в розмірі 741 тис. грн та скорочення витрат на технічне обслуговування обладнання на 100 тис. грн.

Зниження собівартості при незмінному рівні доходів призведе до зростання валового прибутку на 841 тис. грн (+0,10%), досягнувши рівня 878798 тис. грн. Після врахування податкових зобов'язань, чистий прибуток підприємства збільшиться на 693 тис. грн (+0,27%), склавши 255853 тис. грн.

Модернізація виробничого обладнання вплине на структуру активів підприємства. Середньорічна вартість активів зросте на 2107 тис. грн (+0,10%) до рівня 2098907 тис. грн. Аналогічне збільшення спостерігатиметься у

вартості основних засобів - з 403075 тис. грн до 405182 тис. грн (+0,52%). Це зростання зумовлене різницею між вартістю нового обладнання та залишковою вартістю демонтованого устаткування.

Таблиця 3.8

**Прогнозні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	Прогноз	Абс.	Відн.,%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4857266	4857266	0	0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3979309	3978468	-841	-0,02
Валовий прибуток, тис. грн	877957	878798	841	0,1
Чистий прибуток, тис. грн	255160	255853	693	0,27
Середньорічна вартість активів, тис. грн	2096800	2098907	2107	0,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	403075	405182	2107	0,52
Середньорічна чисельність працівників, осіб	951	951	0	0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5107,5	5107,5	0	0
Фондовіддача, грн	12,05	11,99	-0,06	-0,5
Рентабельність продажів, %	5,25	5,27	0,02	0,38
Рентабельність активів, %	12,17	12,19	0,02	0,16
Енергоємність виробництва, кВт·год/грн продукції	0,056	0,04	-0,016	-28,9

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники ефективності використання ресурсів демонструють різноспрямовану динаміку. Фондовіддача незначно знизиться (на 0,50%) через збільшення вартості основних засобів при незмінному обсязі виробництва, склавши 11,99 грн на гривню основних засобів. Водночас, продуктивність праці залишиться на поточному рівні 5107,5 тис. грн на особу, оскільки проєкт не передбачає змін у чисельності персоналу.

Показники рентабельності демонструють позитивну динаміку. Рентабельність продажів зросте з 5,25% до 5,27%, відображаючи підвищення ефективності операційної діяльності. Рентабельність активів також

покращиться, збільшившись з 12,17% до 12,19%, що свідчить про зростання ефективності використання майна підприємства.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються в показнику енергоемності виробництва, який знизиться з 0,056 до 0,040 кВт·год на гривню продукції, демонструючи покращення на 28,90%. Це є ключовим індикатором досягнення основної мети проєкту - підвищення енергоефективності виробничого процесу.

Таким чином, впровадження проєкту енергомодернізації матиме комплексний позитивний вплив на техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод». Хоча відносні зміни в більшості фінансових показників є помірними, сукупний ефект від впровадження проєкту створює додаткові конкурентні переваги та закладає основу для подальшого підвищення операційної ефективності підприємства.

Особливо важливим є довгостроковий стратегічний ефект від зниження енергоемності виробництва, що в умовах зростання вартості енергоресурсів та посилення конкуренції на ринку молочної продукції стає критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз прогнозованих змін компонентів розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» після впровадження проєкту енергомодернізації демонструє консервативну, але реалістичну картину очікуваних змін (табл 3.9).

У сфері ефективності виробничої діяльності всі показники демонструють стабільність з мінімальними позитивними змінами. Показник витрат на одиницю продукції зберігається на рівні 0,819, що відповідає 11 балам за оціночною шкалою. Фондовіддача показує незначне збільшення з 11,7 до 11,99, залишаючись в межах максимальної оцінки 15 балів.

Рентабельність товарної продукції демонструє мінімальне зростання з 22,06% до 22,08%, зберігаючи максимальну оцінку 15 балів. Продуктивність праці залишається незмінною на рівні 5107,53, оскільки проєкт не впливає на чисельність персоналу чи обсяги виробництва.

**Прогнозна кількісна оцінка компонентів розвитку ТДВ
'Яготинський маслозавод'**

Показник	Роки		Бали		
	2023	Прогноз	2023	Прогноз	Абсолютне відхилення
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)					
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,819	0,819	11	11	0
Показник фондівдачі (Ф)	11,7	11,99	15	15	0
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	22,06	22,08	15	15	0
Продуктивність праці (ПП)	5107,53	5107,53	15	15	0
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)					
Коефіцієнт автономії (КА)	0,43	0,44	12	12	0
Коефіцієнт покриття (КП)	1,74	1,75	12	12	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,04	0,04	10	10	0
Коефіцієнт оборотності (КО)	2,24	2,25	12	12	0
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)					
Рентабельність продажу (РП), %	5,25	5,27	15	15	0
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	0,016	0,016	11	11	0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,75	0,75	10	10	0
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,076	0,076	9	9	0

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники фінансового положення підприємства показують незначні покращення. Коефіцієнт автономії збільшується з 0,43 до 0,44 за рахунок зростання прибутковості. Коефіцієнт покриття демонструє мінімальне зростання з 1,74 до 1,75. Коефіцієнти абсолютної ліквідності та оборотності залишаються практично незмінними, зберігаючи свої бальні оцінки на попередньому рівні.

У показниках ефективності організації збуту спостерігаються мінімальні зміни. Рентабельність продажу показує незначне зростання з 5,25% до 5,27%, зберігаючи максимальну оцінку 15 балів. Затовареність готовою продукцією залишається на рівні 0,016, оскільки проєкт не впливає на систему управління

запасами. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей також залишається незмінним на рівні 0,75, адже нове обладнання має аналогічну продуктивність. Коефіцієнт ефективності реклами не змінюється, оскільки проєкт не передбачає змін у маркетинговій діяльності.

У результаті скоригованого аналізу узагальнені показники демонструють наступну динаміку:

- Ефективність виробництва (ЕВ) залишається стабільною на рівні 13,7
- Фінансовий стан організації (ФС) зберігається на рівні 11,25
- Ефективність збуту (ЕЗ) залишається незмінною на рівні 11,84
- Загальний показник конкурентоспроможності підприємства (ККО) показує мінімальне зростання з 12,11 до 12,12 (+0,01)

Такі результати відображають реальний вплив проєкту енергомодернізації, який насамперед спрямований на підвищення енергоефективності виробництва. Хоча прямий вплив на показники розвитку є незначним, проєкт створює важливе підґрунтя для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства через:

Проведений детальний інвестиційний аналіз проєкту енергомодернізації ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на комплексній оцінці ключових показників ефективності з урахуванням всіх грошових потоків та часової вартості грошей (табл. 3.10). Основою для розрахунків є прогнозована економія операційних витрат, яка складається з двох компонентів:

1. Пряма економія на електроенергії: 741,0 тис. грн/рік (скорочення споживання на 78000 кВт при тарифі 9,5 грн/кВт)

2. Зниження витрат на технічне обслуговування: 100,0 тис. грн/рік

Сукупний річний грошовий потік у розмірі 841,0 тис. грн при початкових інвестиціях 2801,9 тис. грн забезпечує простий період окупності 3,3 роки. Однак, враховуючи часову вартість грошей при ставці дисконтування 20%, дисконтований період окупності збільшується до 4,2 років.

Таблиця 3.10

Розрахунок показників ефективності проєкту енергомодернізації

Показник	Значення	Формула розрахунку	Розрахунок
ВИХІДНІ ДАНІ			
Початкові інвестиції (IC), тис. грн	2801,9	-	-
Річна економія електроенергії, кВт	78000	-	-
Тариф на електроенергію, грн/кВт	9,5	-	-
Економія на електроенергії, тис. грн/рік	741	$78000 \times 9,5$	741
Економія на обслуговуванні, тис. грн/рік	100	-	-
Загальний річний грошовий потік (CF), тис. грн	841	$741,0 + 100,0$	841
Ставка дисконтування (r), %	20	-	-
Термін проєкту (n), років	5	-	-
Залишкова вартість (SV), тис. грн	1179,2	-	-
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ			
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	347,8	$NPV = -IC + \sum(CF_t/(1+r)^t)$	$-2801,9 + 700,8 + 584,0 + 486,7 + 405,6 + 972,6$
Індекс рентабельності (PI)	1,12	$PI = 1 + NPV/IC$	$1 + 347,8/2801,9$
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	25,4	$NPV(IRR) = 0$	Ітераційний метод розрахунку
Дисконтований період окупності (DPP), років	4,2	$DPP = \min t, \text{ при якому } \sum(CF_t/(1+r)^t) \geq IC$	$4 + 624,8/972,6$
Простий період окупності (PP), років	3,3	$PP = IC/CF$	$2801,9/841,0$
Облікова норма рентабельності (ARR), %	30	$ARR = (CF \times 100\%)/(IC/2)$	$(841,0 \times 100\%)/(2801,9/2)$
ЕВІТДА margin, %	28,9	$(\text{Економія}/\text{Витрати}) \times 100\%$	$(741,0/2565,0) \times 100\%$
РОЗРАХУНОК ДИСКОНТОВАНИХ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ			
Рік 0	-2801,9	-IC	-2801,9
Рік 1	700,8	$CF/(1+r)^1$	$841,0/(1+0,2)^1$
Рік 2	584	$CF/(1+r)^2$	$841,0/(1+0,2)^2$
Рік 3	486,7	$CF/(1+r)^3$	$841,0/(1+0,2)^3$
Рік 4	405,6	$CF/(1+r)^4$	$841,0/(1+0,2)^4$
Рік 5	972,6	$(CF+SV)/(1+r)^5$	$(841,0+1179,2)/(1+0,2)^5$
Накопичений DCF на кінець проєкту	347,8	$\sum DCF$	$-2801,9 + 3149,7$

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Чиста приведена вартість проєкту (NPV) розрахована з урахуванням:

- Початкових інвестицій (-2801,9 тис. грн)
- Щорічних дисконтованих грошових потоків від економії
- Дисконтованої залишкової вартості обладнання на кінець проєкту
- Ставки дисконтування 20%, яка відображає вартість капіталу та

ризика проєкту

Позитивне значення NPV (347,8 тис. грн) свідчить про створення додаткової вартості для підприємства. Індекс рентабельності 1,12 показує, що на кожную інвестовану гривню проєкт генерує 1,12 грн приведеної вартості.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) 25,4% забезпечує запас міцності у 5,4 процентних пункти відносно ставки дисконтування, що свідчить про стійкість проєкту до можливого погіршення економічних умов.

Облікова норма рентабельності (ARR) на рівні 30% та EBITDA margin 28,9% відображають високу операційну ефективність проєкту та його позитивний вплив на загальні фінансові показники підприємства.

Аналіз дисконтованих грошових потоків демонструє, що проєкт досягає точки беззбитковості в дисконтованих значеннях на п'ятому році реалізації, значною мірою завдяки наявності суттєвої залишкової вартості обладнання.

Всі розрахункові показники знаходяться в межах прийнятних значень для проєктів енергомодернізації промислового обладнання, що підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту. Особливу цінність представляє поєднання прийнятної фінансової ефективності з довгостроковими стратегічними перевагами в контексті підвищення енергоефективності виробництва.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» визначено, що в умовах військового конфлікту підприємство зберігає значні конкурентні переваги, серед яких стабільно висока якість продукції, кваліфікований персонал та сильний бренд. Водночас, підприємство стикається з серйозними викликами, зокрема вразливістю до перебоїв електропостачання, залежністю від імпортного обладнання та логістичними проблемами. З метою мінімізації виявлених загроз та використання ринкових можливостей розроблено комплекс стратегічних заходів, ключовим з яких визначено впровадження енергоефективних технологій.

В рамках реалізації стратегії енергомодернізації запропоновано проєкт заміни гомогенізатора SAMRO SRH10000-25 на сучасну модель FBF 6037, що дозволить знизити енергоспоживання на 28,9% (з 45 до 32 кВт/год) при збереженні виробничої потужності 10000 л/год. Загальний бюджет проєкту складає 2801,9 тис. грн, з яких основна частина (2358,4 тис. грн) - вартість нового обладнання. Для мінімізації ризиків та оптимізації фінансування запропоновано реалізацію проєкту через механізм енергосервісу компанією "YASNO Efficiency", що не потребує додаткових застав та комісійних платежів.

Економічне обґрунтування проєкту демонструє його високу ефективність - при ставці дисконтування 20% чиста приведена вартість (NPV) складає 347,8 тис. грн, індекс рентабельності (PI) - 1,12, внутрішня норма прибутковості (IRR) - 25,4%. Річна економія операційних витрат у розмірі 841,0 тис. грн (741,0 тис. грн на електроенергії та 100,0 тис. грн на обслуговуванні) забезпечує дисконтований період окупності 4,2 роки, що є прийнятним для проєктів енергомодернізації.

Прогнозна оцінка впливу проєкту на показники розвитку підприємства свідчить про його комплексний позитивний ефект. Очікується зростання валового прибутку на 841 тис. грн (+0,10%), чистого прибутку на 693 тис. грн

(+0,27%), покращення показників рентабельності продажів (з 5,25% до 5,27%) та активів (з 12,17% до 12,19%). Особливо важливим є стратегічний ефект від зниження енергоємності виробництва на 28,9% (з 0,056 до 0,040 кВт·год/грн), що в умовах зростання вартості енергоресурсів створює важливу конкурентну перевагу. Таким чином, реалізація запропонованого проекту енергомодернізації є економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною для посилення ринкових позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» .

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що розвиток підприємства являє собою комплексний процес якісних та кількісних змін, спрямований на довгострокове підвищення конкурентного статусу через об'єднання матеріальних ресурсів та інтелектуально-інноваційного потенціалу. В умовах сучасних глобальних викликів особливого значення набуває здатність підприємства впроваджувати гнучкі управлінські рішення, орієнтовані на майбутні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє успішну реалізацію стратегії розвитку в складних умовах військового часу. Підприємство не лише зберегло, але й посилило свої ринкові позиції, (ГК «Молочний Альянс» збільшила частку ринку з 12,64% у 2021 році до 18,16% у 2023 році при загальному скороченні ринку на 22,5%). Це підтверджується зростанням чистого доходу на 56,5% та переходом від збитковості (-63319 тис. грн у 2021 році) до стабільної прибутковості (255160 тис. грн у 2023 році).

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства виявила суттєве покращення всіх ключових показників. Зафіксовано зростання рентабельності продажів з -2,04% до 5,25%, рентабельності активів з -4% до 12,17%, коефіцієнта загальної ліквідності з 1,43 до 1,74. Підприємство досягло абсолютного типу фінансової стійкості, що підтверджується позитивною динамікою моделей діагностики банкрутства Альтмана, Спрінгейта та Ліса. Інтегральний показник конкурентоспроможності зріс з 10,0 до 12,11 балів.

Проведений SWOT-аналіз виявив ключові конкурентні переваги підприємства (висока якість продукції, кваліфікований персонал, сильний бренд) та основні виклики (вразливість до перебоїв електропостачання, залежність від імпортного обладнання, логістичні проблеми). З метою подальшого зміцнення ринкових позицій розроблено проект енергомодернізації виробництва через заміну гомогенізатора SAMRO

SRH10000-25 на сучасну модель FBF 6037, що дозволить знизити енергоспоживання на 28,9% при збереженні виробничої потужності.

Економічне обґрунтування проєкту вартістю 2801,9 тис. грн демонструє його високу ефективність - при ставці дисконтування 20% чиста приведена вартість складає 347,8 тис. грн, індекс рентабельності - 1,12, внутрішня норма прибутковості - 25,4%. Річна економія операційних витрат у розмірі 841,0 тис. грн забезпечує дисконтований період окупності 4,2 роки. Реалізація проєкту через механізм енергосервісу компанією "YASNO Efficiency" мінімізує інвестиційні ризики та оптимізує фінансування.

Прогнозна оцінка впливу проєкту енергомодернізації на показники розвитку підприємства свідчить про його комплексний позитивний ефект - очікується зростання валового прибутку на 841 тис. грн, чистого прибутку на 693 тис. грн, покращення показників рентабельності та зниження енергоемності виробництва на 28,9%. В умовах зростання вартості енергоресурсів та посилення конкуренції на ринку молочної продукції реалізація запропонованого проєкту створить важливу конкурентну перевагу та забезпечить стійку основу для подальшого розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» .

З метою забезпечення ефективного реалізації проєкту та максимізації його позитивного впливу на розвиток підприємства рекомендовано: впровадити комплексну систему моніторингу енергоефективності; розробити програму навчання персоналу роботі з новим обладнанням; забезпечити інтеграцію енергоефективних технологій в загальну стратегію розвитку підприємства; розглянути можливості подальшої модернізації виробничого обладнання на основі успішного досвіду реалізації пілотного проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Мельник Л., Шерстюк Р., Співак С. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. № 32. С. 141-149.
2. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 2. С. 77-81.
3. Бойченко К.С. Фактори інтегрованого розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 6(2). С. 108-112.
4. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 70-74.
5. Вдовенко Н., Меньяйлова Г. Розвиток підприємств харчової галузі України: зміст категорії та сучасні тенденції. *Глобальне управління та економіка*. 2015. №1. С. 187-190.
6. Вільчинська Н. Л. Економічна сутність розвитку підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2013. № 669-671. С. 163-166.
7. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 396 с.
8. Галаз Л. В., Процак К. В. Методологічні аспекти інтеграції організацій на синергетичних засадах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. №10. С. 159-163
9. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б Тлумачний словник економіста. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
10. Горіна Г.О., Горіна А.А. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 8. С. 123-127.

11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15..> (дата звернення: 15.11.2024).
12. Дунська А.Р., Антоненко Д.І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. С. 214-223.
13. Желдак Т.А. Нечіткі множини в системах управління та прийняття рішень: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 387 с.
14. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 417-421.
15. Журавльова І.В., Лелюк С.В. Морфологічний аналіз фінансової безпеки суб'єкта підприємництва. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»*. № 49 (1022). 2013. С. 51–60.
16. Заросило В.О. Загрози фінансовій безпеці та їх класифікація. *Наукові праці МАУП*. № 52(1). 2017. С .17 22.
17. Іваночко Н. Застосування SWOT-аналізу для формування стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств регіону. *Економічний дискурс. Міжнар. наук. журнал*. Вип. 2., 2017. С. 112 – 119.
18. Імпакт-інвестування: ризики та потенціал. URL : <https://business.dii.gov.ua/handbook/impact-investment/so-take-impakt-investuvanna>. (дата звернення: 10.11.2024).
19. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 4. С. 15-27.
20. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності.

Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки). 2022. №1. С. 52-57.

21. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 98-107.

22. Константинова Т.В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 89-97.

23. Константинова Т.В. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств харчової галузі. *Економічна та продовольча безпека України*. 2018. Вип.2. С. 65-72.

24. Константинова Т.В. Соціально-політичні аспекти впливу на діяльність харчових підприємств в Україні. *Науковий журнал. Економіка, екологія, соціум*. 2017. № 1 (1). С. 82-92.

25. Константинова Т.В. Стратегічне управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 21-27.

26. Косович Б.І., Орліковська А.В., Поврозник П.П. Зміцнення конкурентоспроможності ІТ-підприємств у період післявоєнного відновлення. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 72. С. 94-100.

27. Косович Б.І., Поврозник П.П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2021. № 176. С. 74-78.

28. Кот О.В., Павлюк О.О. Визначення сутності поняття розвиток підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №8. С. 256-261.

29. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Діалектика, 2020. 800с.

30. Крючкова М.І. Теоретичні підходи до визначення понять розвиток, економічний розвиток економічне зростання. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент*. 2014. №5. С. 25-29.

31. Маркевич К. Небезпеки цифровізації. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/ne-pozytyvamy-iedynymy-yaki-nebezpeky-kryiutsia-za-tsyfrovizatsiieiu>. (дата звернення: 15.11.2024).
32. Марков О.М. Економічна динаміка і здатність підприємства до адаптації. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. №1. С. 83-87.
33. Модель циркулярної економіки. URL : <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki> (дата звернення: 15.11.2024).
34. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка: веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (дата звернення: 15.11.2024)
35. Мочерний С. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 2 / за ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.
36. Надтока Т.Б., Какуніна Г.А. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально економічних систем: монографія. Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с.
37. Немеш Г.О. Інноваційна складова забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Nemesh_110.htm (дата звернення: 15.11.2024).
38. Омельченко А., Обиход Г., Нечитайло Т. Екологізація економічного розвитку як фактор модернізації виробництва. *Економіст*. 2016. №6. С. 24-27.
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.11.2024).
40. Офіційний сайт АТ «Молочний альянс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua>. (дата звернення: 15.11.2024).

41. Переверзева О.Б., Бойченко К.С. Innovations as an element of the mechanism of the business development in Ukraine. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 105–106.
42. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 193–196.
43. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. 2012. № 13. С. 90–100.
44. Поврозник П.П. Глобальні індикатори інноваційного розвитку підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 91-96.
45. Поврозник П.П. Особливості інноваційного розвитку підприємництва в Україні в контексті глобальних безпекових викликів та ризиків цифровізації. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”*. 2023. № 8. С. 113-124.
46. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755–VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 15.11.2024).
47. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
48. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
49. Привабливість харчового бізнесу в Україні [Текст]: [колект.] монографія. Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : ОНАХТ, 2017. 191 с.
50. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-12. Відомості Верховної Ради України, 1991, № 47, ст.646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>. (дата звернення: 15.11.2024).
51. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40- IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. (дата звернення: 15.11.2024).

52. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>. (дата звернення: 15.11.2024).

53. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021.

54. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Наукові підходи до трактування поняття і визначення етапів життєвого циклу інновації. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 41. С. 213-223.

55. Рекова Н.Ю. Синергетичний підхід до вирішення проблем інформаційного забезпечення системи стійкого розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. URL.: <http://archive.nbuiv.gov.ua/e-journals/vddma/2008-3e14/pdf/47.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

56. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

57. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2015. №3. С. 323-332.

58. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Удворгелі Л. І. Шляхи адаптації й розвитку вітчизняного бізнесу під час війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С.41-47.

59. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., Голобородько В.П. Інструменти та стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 57-64.

60. Снігова О. Smart-спеціалізація та stupid-реалізація: можливості для економічного відродження регіонів. URL: https://zn.ua/ukr/economics_of_regions/smart-specializaciya-ta-stupid-realizaciya-276489_.html. (дата звернення: 15.11.2024).

61. Стратегія ЄС щодо переробки пластику. URL : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_5/.(дата звернення: 25.10.2024).
62. Ткач К. І. Теоретичні засади поняття розвиток підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. №26. С. 109-113.
63. Топ-10 найпотужніших молочних заводів України 2019 і 2020 [Електронний ресурс]. – URL.: <https://nmglobaltrade.com/news/analytics-and-forecasts/top-10-samh-mosxnh-molocnh-zavodov-ukrain-2017-i-2018>.
64. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 322 – 329.
65. Фінтех-тренди 2022: ключові цифри та факти року. Fintech Insider. URL : <https://fintechinsider.com.ua/finteh-trendy-2022-klyuchovi-czyfry-ta-fakty-roku>. (дата звернення: 15.11.2024)
66. Цифрова адженда України – 2020 URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. (дата звернення: 15.11.2024)
67. Цілі сталого розвитку: веб-сайт. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 15.11.2024)
68. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія . К.: Кондор, 2009. 368 с.
69. Яготинський маслозавод: веб-сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/ru/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
70. Davenport T.H. Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers. Harvard Business Press, 2005.
71. Doni F., Bianchi Martini S., Corvino A., Mazzoni M. Voluntary versus mandatory non-financial disclosure: EU Directive 95/2014 and sustainability reporting practices based on empirical evidence from Italy. *Meditari Accountancy Research*. 2020. №28(5). P. 781-802.

72. Drucker P. (2006). Management Challenges for the 21st Century. Routledge. London, 208 p.

73. Iamandi I.E., Constantin L.G., Munteanu S.M., Cernat-Gruici B. Mapping the ESG Behavior of European Companies. A Holistic Kohonen Approach. Sustainability. 2019. № 11(12). P. 3276.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2023	01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	00446003	
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	UA32040210010094429	
Середня кількість працівників ²	900	за КВЕД	250	
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, ЯГОТИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07700		10.51	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		55663		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):	за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
	за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

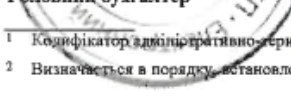
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	8 631	10 053
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	417 251	390 541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

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

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 574 620	2 029 019

Керівник

Головний бухгалтер



Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

26.04.23 / *Генерал-директор*

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р-

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
00446003		

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23. *[Signature]* / *[Signature]*

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"		Дата (рік, місяць, число)	2024 01 01	
Територія	Київська		за ЄДРПОУ	00446003	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю		за КАТОТТГ	UA32040210010094429	
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	250	
Середня кількість працівників	2 921		за КВЕД	10.51	
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна		55663		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

Форма №1 Код за ДКУД | 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 528	1 295
первісна вартість	1001	11 581	9 526
накопичена амортизація	1002	10 053	8 231
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	390 541	415 608
первісна вартість	1011	811 917	898 932
знос	1012	421 376	483 324
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	32 020	30 570
Усього за розділом I	1095	424 089	447 473
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 465	192 592
виробничі запаси	1101	117 522	106 103
незаввершене виробництво	1102	6 581	9 745
готова продукція	1103	37 927	70 083
товари	1104	3 435	6 661
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908	623 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642	25 628
з бюджетом	1135	12 613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	56	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	831 558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818	41 043
готівка	1166	4	2
рахунки в банках	1167	7 814	41 041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	-
Частка переотраховитка у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180 1181	- -	- -

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 470	2 165
Усього за розділом II	1195	1 604 930	1 717 107
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 029 019	2 164 580

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715	934 870
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	685 040	940 195
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	27 913	13 957
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982	225 359
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату диск-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	253 895	239 316
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	485 430
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями			
товарів, робіт, послуг	1610	21 756	22 609
розрахунками з бюджетом	1615	214 804	244 287
у тому числі з податку на прибуток	1620	33 616	25 101
розрахунками зі страхування	1621	4 681	6 811
розрахунками з оплати праці	1625	2 301	2 721
розрахунками з оплати праці	1630	7 979	9 913
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	641	579
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	409 228	154 117
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	24 879	31 639
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858	6 899
Усього за розділом III	1695	1 090 084	985 069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Усього за розділом IV	1800	-	-
Баланс	1900	2 029 019	2 164 580

Керівник

Головний бухгалтер

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

ДИРЕКТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

26.04.24, Гр. /Генерал М. В./

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
00446003		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 979 309)	(3 090 847)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(44 464)	(37 602)
Витрати на збут	2150	(367 149)	(296 742)
Інші операційні витрати	2180	(41 416)	(65 926)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(138 408)	(116 777)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

26.04.24 Гер / Yermic B. B.