

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Ключові чинники успіху підприємства та шляхи їх посилення» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6

\_\_\_\_\_ Скляренко Максим Андрійович \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Тюха Ірина Володимирівна \_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Скляренко Максим Андрійович \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Ключові чинники успіху підприємства та шляхи їх посилення»

керівник роботи Тюха І.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Обухівський молокозавод».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади дослідження ключових чинників успіху підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ "Обухівський молокозавод" та оцінка ключових чинників його успіху.

Розділ 3. Шляхи посилення ключових чинників успіху ПрАТ "Обухівський молокозавод".

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 10 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Максим СКЛЯРЕНКО**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ірина ТЮХА**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено теоретико-методичні засади формування ключових чинників успіху підприємства. Визначено їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасному ринковому середовищі та обґрунтовано підходи до оцінки рівня їх сформованості.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та охарактеризовано ключові чинники його успіху.

На основі дослідження було розроблено пропозиції щодо посилення ключових чинників успіху підприємства, що сприятиме підвищенню якості продукції, її тривалому зберіганню, та підвищенню експортного потенціалу.

Проведені розрахунки свідчать про ефективність запропонованого проєкту, оскільки строк його окупності становить менше півтора року, зростає рентабельність, знижується собівартість, підвищується фондівіддача.

Кваліфікаційна робота складена на 97 сторінках (без урахування додатків), містить 28 таблицю, 10 рисунків.

Ключові слова: успіх, ключові чинники успіху, підприємство, стратегія, інновації, пастеризація, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

## ANNOTATION

The qualification work considers and summarizes the theoretical and methodological foundations of formation and management of key factors of enterprise success. Their role in ensuring the competitiveness of the enterprise in the modern market environment is determined and approaches to assessing the level of their formation are substantiated.

An analysis of the financial and economic activities of PJSC “Obukhivsky Dairy Plant” is carried out and the key factors of its success are characterized.

On the basis of the study, proposals have been developed to strengthen the key factors of success of the enterprise, which will improve the quality of products, their long-term storage, and increase the export potential.

The calculations show the effectiveness of the proposed project, as its payback period is less than a year and a half, profitability increases, costs decrease, and return on investment increases.

The qualification work consists of 97 pages (excluding appendices), contains 28 tables, 10 figures.

Keywords: success, key success factors, enterprise, strategy, innovation, pasteurization, competitiveness, sustainable development.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутнісні та значення ключових чинників успіху підприємства.....	8
1.2. Теоретичні основи формування ключових чинників успіху.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня реалізації ключових чинників успіху підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ОЦІНКА КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ ЙОГО УСПІХУ.....	33
2.1. Аналіз ринку молочної продукції.....	33
2.2. Загальна характеристика діяльності «ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	42
2.3. Оцінка ключових чинників успіху підприємства та їх вплив на його розвиток.....	56
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ УСПІХУ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	72
3.1. Програма діяльності підприємства щодо посилення ключових чинників успіху.....	72
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження пастеризатора та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	74
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	83
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Фінансова стійкість підприємств як ключових структурних елементів економіки є основою економічного зростання та стабільності України. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища забезпечення стабільної діяльності підприємства вимагає грамотного управління ключовими факторами успіху. Саме вони визначають конкурентоспроможність підприємства, його позиції на ринку, здатність адаптуватися до змін та реалізовувати стратегічні цілі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку внутрішніх резервів та стратегічних переваг в умовах зростання конкуренції, інфляційного тиску та нестабільного зовнішнього середовища. Ефективне управління ключовими факторами успіху дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства, споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів. Зокрема, у процесі модернізації виробництва, впровадження інновацій, підвищення якості продукції та цифрової трансформації важливо своєчасно визначати та розвивати саме ті фактори, що забезпечують сталий розвиток.

Питання формування та реалізації ключових факторів успіху розглядалися у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Россоха В.В., Бабченко Н.М., Абрамович І.А., Федькович О.В., Жақун А., Медицька І.І. та інших.

*Метою роботи* є дослідження теоретичних і методичних засад формування та управління ключовими факторами успіху на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності такого управління на прикладі ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Відповідно до поставленої мети, у роботі визначено й вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність і роль ключових факторів успіху в діяльності підприємства;

- узагальнено методичні підходи до оцінювання та управління ключовими факторами успіху;
- надано загальну характеристику ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- визначено основні фактори успіху підприємства та здійснено їх оцінювання;
- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.
- розроблено управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми, яке передбачає створення проєктної групи, визначення відповідальних осіб, формування календарного плану впровадження заходів, а також систему моніторингу, контролю та коригування реалізації програми.

*Об'єктом дослідження* є процес управління ключовими факторами успіху на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод».

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління ключовими факторами успіху в умовах стратегічного розвитку підприємства.

*Методи дослідження.* Для досягнення мети у роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні економічні методи дослідження, кожен з яких відіграв важливу роль у процесі аналізу. Діалектичний метод забезпечив цілісне бачення економічних процесів у розвитку та взаємозв'язку. Метод порівняння дозволив зіставити показники діяльності підприємства у динаміці та порівняти їх з іншими представниками галузі. Метод групування допоміг структурувати дані за певними ознаками, що сприяло глибшому аналізу. Методи аналізу й узагальнення використовувались для систематизації результатів і формування висновків. Абстрактно-логічний метод застосовувався при формулюванні теоретичних положень та висновків. Монографічний метод дав змогу поглиблено дослідити діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод» як об'єкта дослідження. Економіко-статистичні та графічні методи були використані для обробки та наочного представлення

кількісних даних. Експертні методи сприяли якісній оцінці ключових факторів успіху на основі думок фахівців підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі й нормативно-правові акти, статистична звітність ПрАТ «Обухівський молокозавод», аналітичні матеріали, ресурси мережі Інтернет, довідково-інформаційна та періодична література за темою роботи.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження були апробовані й представлені в матеріалах XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах».

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок основного тексту, містить 28 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел із 61 найменування та 3 додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та значення ключових чинників успіху підприємства**

Ключові фактори успіху (КФУ) – це набір чинників, що визначають орієнтацію на ринок та ресурси. Вони мають здатність формувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на його стратегічний успіх. Більшість експертів стратегічного управління згодні, що ці фактори чітко відображають галузеву специфіку та слугують загальними орієнтирами для всіх компаній, які працюють у конкретній галузі.

Ключові чинники успіху можна розділити за кількома критеріями. Скажімо, з огляду на сферу використання їх групують на загальні, що підходять майже всім бізнесам, і специфічні, які властиві конкретним галузям або видам діяльності. Згідно з джерелами виникнення, КЧУ поділяються на ринкові, що впливають з потреб споживачів, ринкової кон'юнктури або рівня конкуренції, та ресурсні, що походять від внутрішніх ресурсів підприємства, наприклад, трудових, матеріальних або фінансових.

Особливо важливою для конкретного підприємства є класифікація ключових факторів успіху за можливостями їх реалізації. У цьому контексті виокремлюють інструментальні фактори, які можуть бути безпосередньо використані в діяльності фірми, та неінструментальні – ті, що мають опосередкований або обмежений вплив. Зусилля всіх функціональних підрозділів підприємства доцільно спрямовувати саме на використання інструментальних факторів, оскільки їх ефективне застосування сприяє стабільному розвитку, підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягненню стратегічних цілей компанії.[1]

Для досягнення цієї мети кожна компанія має в своєму арсеналі певний набір інструментів, які водночас відрізняються один від одного, але водночас доповнюють один одного. Тобто:

1. Зміцнення ресурсної бази підприємства, обох його матеріальних складових (наявність сучасного обладнання та технологій виробництва продукції, сучасних інструментів і матеріалів, енергоефективне та ергономічне облаштування виробничих приміщень, розміщення виробничого обладнання тощо) та її нематеріальна складова (кваліфікація персоналу, багаторічний досвід виробництва та роботи в певній галузі, добре ім'я компанії тощо). Це чинники внутрішнього середовища компанії і представляють сильні сторони її діяльності.

2. Забезпечення конкурентних переваг. Конкурентні переваги компанії – це ті унікальні матеріальні або нематеріальні ресурси, якими володіє компанія, і стратегічно важливі сфери діяльності для цієї компанії, які дозволяють їй перемагати в конкурентній боротьбі.

Є кілька способів, якими компанія може отримати конкурентну перевагу, найважливіші з яких: встановити нижчу ціну, ніж у конкурентів; виробництво якісної продукції; забезпечення швидкості виведення продуктів на ринок, або, іншими словами, розробка та виведення нових продуктів на ринок за менший час, ніж у конкурентів; організація відмінного передпродажного і післяпродажного обслуговування; створення цінності для споживачів завдяки поєднанню високої якості, гарного обслуговування та розумних цін тощо.

При цьому, для того, щоб компанія досягла успіху у створенні конкурентної переваги, компанія повинна запропонувати покупцям продукт, який вони, як споживачі, вважають для себе найбільш прийнятним, а саме: хороший продукт за низькою ціною або кращий, якісний продукт, але трохи дорожчий.[2]

Компетенції підприємства є невід'ємною складовою його стратегічних активів, вони віддзеркалюють комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні.

Як правило, ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки. Видатних досягнень на ринку можна домогтися не просто за допомогою чудових ресурсів і спроможностей підприємства, а завдяки їх адекватному застосуванню.

Таким чином, повинна бути розроблена дійсна концепція формування і зберігання переваг підприємства, яка враховуватиме всі ключові особливості сучасних прогресивних розробок та досягнень вітчизняного та закордонного досвіду.[3]

Таблиця 1.1

### Базові ключові чинники успіху підприємства

Ключовий фактор успіху	Опис
Технологічна перевага	Важлива для високотехнологічних галузей. Передбачає здатність до наукових досліджень, роботу з інноваціями та швидке впровадження новітніх технологій для зміцнення ринкових позицій.
Ефективність операцій	Оптимізація внутрішніх процесів, автоматизація та зменшення ручної праці, що дозволяє знизити помилки й підвищити продуктивність. Приклад – впровадження систем типу Odoo.
Сильний маркетинг	Формування довіри клієнтів через якісний продукт, зручне пакування, швидку доставку, гарантії, професійний сервіс і пунктуальність. Сприяє зростанню продажів та утриманню клієнтів.
Знання та досвід	Володіння унікальними техніками, виробничими секретами та сучасними технологіями. Дозволяє компанії виділятися серед конкурентів і залучати нових клієнтів.
Організація та управління	Ефективне керівництво та надійні інформаційні системи забезпечують контроль над усіма етапами діяльності, оптимізацію витрат та реалізацію ідей у вигляді прибуткового бізнесу.

Джерело: [4]

Аналіз базових ключових факторів успіху підтверджує їхню надзвичайну важливість для забезпечення стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Кожен із виділених чинників відіграє важливу роль у формуванні загальної стратегії компанії, її адаптації до змін ринкового середовища та підвищенні ефективності діяльності.

Технологічна перевага дозволяє підприємству не лише йти в ногу з часом, але й задавати темпи інновацій у галузі. Швидке впровадження нових технологій, здатність до досліджень і розробок сприяють створенню

унікального продукту, що відповідає актуальним запитам споживачів і випереджає конкурентів.

Ефективність операцій гарантує раціональне використання наявних ресурсів, скорочує витрати, впроваджує автоматизацію повторюваних завдань та збільшує загальну продуктивність. У результаті звільняється час для стратегічного планування та розробки нових перспективних напрямків діяльності.

Потужний маркетинг створює позитивний імідж бренду на ринку, збільшує лояльність клієнтів, стимулює зростання продажів та відкриває двері до нових можливостей. Завдяки високоякісному обслуговуванню, виконанню взятих зобов'язань та налагодженій комунікації з цільовою аудиторією компанія може побудувати міцні та довготривалі відносини зі своїми клієнтами.

Знання та досвід є важливими нематеріальними активами, що дозволяють підприємству використовувати власні унікальні розробки, ноу-хау, спеціалізовані методики, а також швидко реагувати на зміни у споживчих перевагах або технологічних трендах. Наявність досвідченої команди — запорука стабільності та гнучкості бізнесу.

Організація та ефективне управління є наріжним каменем для втілення всіх зазначених факторів. Від злагодженої діяльності керівництва та якісного планування залежить динаміка розвитку підприємства, його здатність до впровадження інновацій і раціонального використання наявних ресурсів.

У сукупності ці аспекти створюють фундамент для конкурентної переваги компанії. Відтак, стратегія підприємства має охоплювати систематичне управління технологіями, операційною діяльністю, маркетингом, людськими ресурсами та процесами управління. Лише за умови цілеспрямованої діяльності у кожному з цих напрямків підприємство матиме змогу досягти стабільного успіху, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довготривале зростання.

## 1.2. Теоретичні основи формування ключових чинників успіху

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства повинні постійно адаптуватися до змін ринку, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також до дій конкурентів. Для цього необхідно чітко визначити ті чинники, які мають вирішальне значення для досягнення успіху. Такі чинники називають ключовими факторами успіху (КФУ) — це внутрішні й зовнішні елементи, що визначають конкурентоспроможність підприємства, його стабільність і можливості розвитку.

Формування ключових факторів успіху (КФУ) – це процес визначення та систематизації тих факторів, які є найважливішими для досягнення цілей в певній сфері, будь то бізнес, проект, чи особистий розвиток. КФУ допомагають зрозуміти, що необхідно зробити, щоб досягти конкурентної переваги та успіху.

Ідентифікація ключових факторів успіху (КФУ) є наріжним каменем стратегічного управління, бо дає змогу спрямувати обмежені ресурси бізнесу на пріоритетні ділянки, що генерують найбільший прибуток. Для їх виявлення вдаються до різних аналітичних методів, найчастіше застосовуються аналіз конкурентного середовища, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та модель п'яти сил Портера. Кожна з цих методик дозволяє комплексно оцінити бізнес-середовище підприємства, розкриваючи найважливіші аспекти його діяльності.

У подальшому розглянемо, як саме ці методи допомагають підприємствам визначити власні ключові чинники успіху.

SWOT-аналіз — це потужний інструмент стратегічного планування, що допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, що можуть впливати на досягнення цілей. Цей метод дозволяє оцінити поточний стан проекту, бізнесу, організації або особистої ситуації за чотирма ключовими напрямками: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats):

- сильні сторони — те, що ви робите добре і що дає вам конкурентну перевагу;
- слабкі сторони — те, що ви можете покращити, щоб стати більш конкурентоспроможними;
- можливості — сприятливі фактори зовнішнього середовища, які ви можете використовувати для покращення ситуації;
- загрози — несприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ваше становище.[5]

Таблиця 1.2

### SWOT-аналіз підприємства

STRENGTHS (СИЛЬНІ СТОРОНИ)	WEAKNESSES (СЛАБКІ СТОРОНИ)	OPPORTUNITIES (МОЖЛИВОСТІ)	THREATS (ЗАГРОЗИ)
Те, що добре вдається Те, що вирізняє серед конкурентів	Те, чого бракує Те, що конкуренти роблять краще	Те, що допомагає цілям Те, що відкриває нові шляхи	Те, що заважає поточним цілям Те, що блокує нові шляхи

Джерело: [5]

SWOT-аналіз підходить для використання як окремими особами, так і різноманітними організаціями у різних галузях. Наприклад, у сфері бізнесу цей метод активно задіюють для оцінювання нового продукту – він дозволяє проаналізувати перспективи успіху на ринку та приймати виважені рішення щодо доцільності випуску. Також, SWOT-аналіз є цінним під час планування маркетингової кампанії: він дає змогу окреслити цільову аудиторію, проаналізувати конкурентне середовище та виявити найефективніші способи просування.

У сфері стратегічного управління SWOT-аналіз використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства — дозволяє краще зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів і сформувані відповідну конкурентну стратегію. Крім того, цей метод є ефективним інструментом для розв’язання проблем, оскільки дає змогу проаналізувати їхні причини, наслідки та можливі шляхи вирішення.

SWOT-аналіз має широке застосування не лише в організаційному управлінні, але й у сфері особистісного зростання. Для організацій це корисний інструмент для комплексної оцінки їхньої діяльності та її впливу на зовнішнє середовище, що дозволяє визначити оптимальні шляхи розвитку та підвищити ефективність. За його допомогою розробляють стратегії розвитку, формують місію, визначають цільову аудиторію та оцінюють наявні ресурси і можливості.

У сфері особистого розвитку SWOT-аналіз виступає корисним інструментом для кар'єрного планування, дозволяючи визначити власні навички, досвід, цінності та кар'єрні цілі. Він допомагає в постановці цілей, аналізуючи сильні та слабкі сторони, а також можливості та перешкоди, які можуть впливати на їх досягнення. За допомогою SWOT-аналізу можна здійснити глибокий самоаналіз, краще усвідомити свої особисті якості, цінності та пріоритети, що сприяє усвідомленому розвитку і самовдосконаленню.

SWOT-аналіз має низку переваг, які роблять його цінним інструментом для прийняття рішень та стратегічного планування. По-перше, він допомагає отримати чітке розуміння поточного становища підприємства або особи, дозволяючи всебічно оцінити сильні і слабкі сторони, а також можливості й загрози, з якими доводиться стикатися. Це комплексне усвідомлення є міцною основою для формування ефективних управлінських рішень.

По-друге, SWOT-аналіз сприяє розробці стратегій, які максимально використовують сильні сторони та зовнішні можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і нейтралізуючи потенційні загрози. Завдяки цьому підприємства чи окремі особи можуть більш усвідомлено планувати свій розвиток і досягнення поставлених цілей.[5]

PESTLE-аналіз (іноді званий PESTEL-аналізом) - це стратегічний інструмент, який організації (і HR) можуть використовувати для виявлення та аналізу зовнішніх чинників, що впливають на їхню діяльність і процеси ухвалення рішень.

PESTLE-аналіз допомагає компаніям виявити зовнішні чинники, що можуть впливати на їхню стратегію, операційні рішення та довгострокову ефективність. Нижче наведено розшифрування аббревіатури PESTLE та короткий опис кожного з елементів:

Таблиця 1.3

### Абревіатура PESTLE

Фактор	Українською	Опис
Political	Політичні	Вплив політичної стабільності, урядових рішень і регуляцій на діяльність.
Economic	Економічні	Економічні умови, такі як інфляція, курс
Social	Соціальні	Культурні, демографічні та соціальні тенденції, що впливають на попит.
Technological	Технологічні	Розвиток технологій, інновації та вплив нових технологій на бізнес.
Legal	Юридичні	Законодавчі норми, правові вимоги та регуляції, що впливають на діяльність.
Environmental factors	Фактори навколишнього середовища	Екологічні аспекти, які можуть впливати на бізнес, включно з екологічними нормами.

*Джерело: створене автором на основі [6]*

PESTLE-аналіз бере до уваги шість ключових аспектів зовнішнього середовища, що чинять вплив на функціонування організації. Це політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні параметри. Розгляд цих елементів сприяє прогнозуванню змін та результативній адаптації стратегій розвитку.

Політичні чинники – це зовнішні сили, які визначаються урядом та політичним курсом. Вони включають в себе зміни в податковій системі, наприклад, ставки корпоративного податку, ПДВ та інші податкові пільги або зобов'язання. Значущу роль відіграє державна стабільність, що впливає на політику у сфері працевлаштування, а також державна політика в галузі зайнятості, як-от, ініціативи зі зменшення безробіття, підтримка конкретних секторів, стимулювання різноманітності та інклюзивності.

Економічні фактори — це зовнішні сили, зумовлені економікою. Сюди належать економічне зростання або рецесія, що впливають на бюджети з найму персоналу, інфляція заробітної плати, що впливає на структуру окладів, а також рівень безробіття, що визначає доступність талантів.

Соціальні фактори визначаються культурою та соціальною динамікою. До них відносяться демографічні зміни, які впливають на склад робочої сили, очікування щодо балансу між роботою та особистим життям, що формують політику компанії, а також культурні тенденції, що впливають на стратегії залучення співробітників.

Технологічні фактори — це зовнішні сили, рухомі технологіями. Вони включають розвиток кадрових технологій, наприклад, штучний інтелект для підбору персоналу, технології віддаленої роботи, які впливають на гнучкий графік роботи, а також заходи безпеки даних для захисту інформації про співробітників.

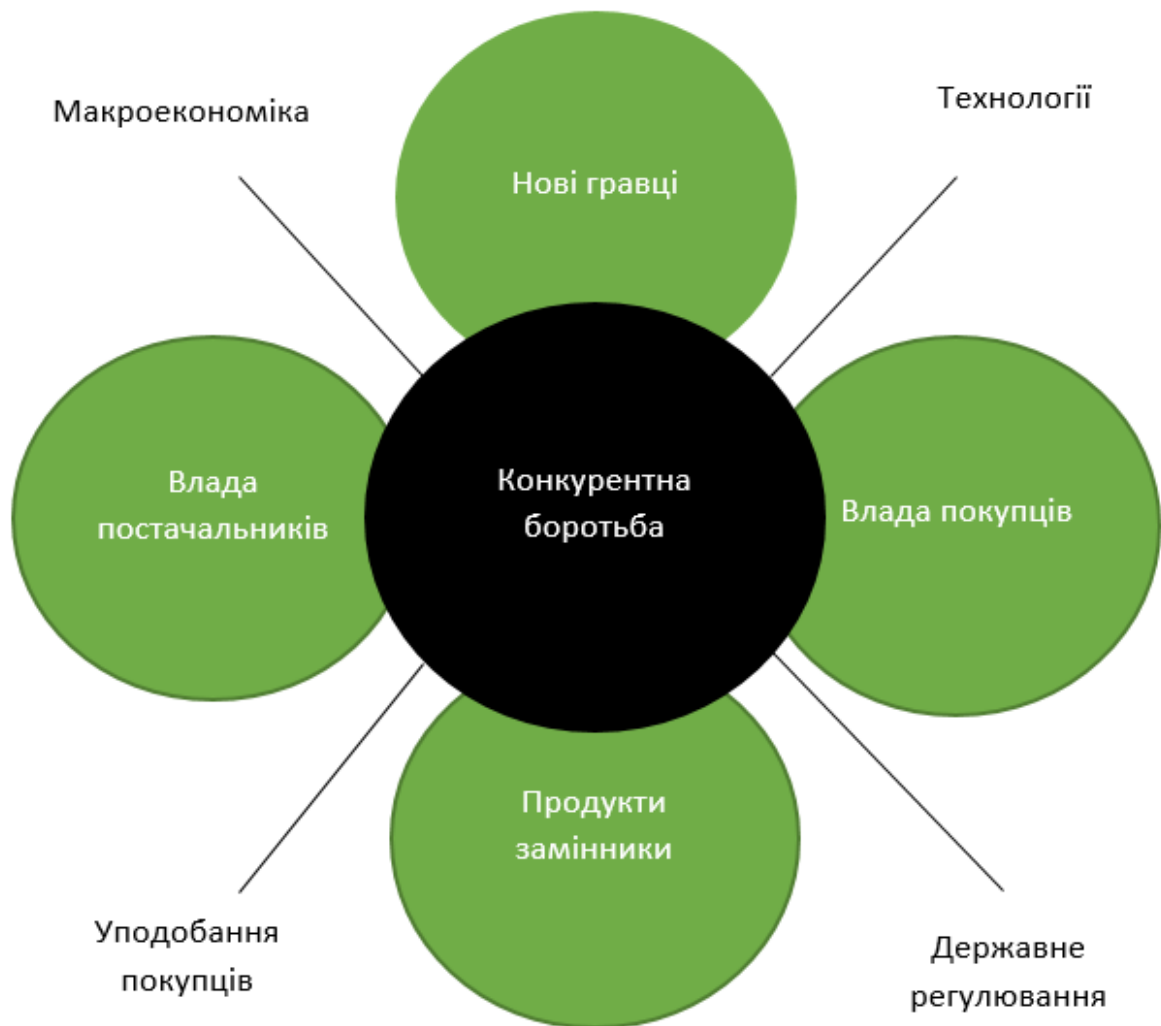
Юридичні фактори — це зовнішні сили, зумовлені законом. Сюди входять зміни в трудовому законодавстві та правилах найму, дотримання стандартів охорони праці і техніки безпеки, а також виконання місцевих нормативних актів і правил імміграції, що стосуються отримання робочої візи.

Фактори навколишнього середовища — це зовнішні сили, що визначаються екологічними умовами. Вони включають ініціативи у сфері сталого розвитку, які впливають на практику компанії, екологічні норми, що регулюють операційні процеси, а також корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), що має значення для брендингу роботодавця[6].

Модель 5 сил Портера описує фактори, що формують конкурентне середовище. Додаткову цінність вона має тому, що в неї легко можна додати фактор корупції і врахувати бізнес-реалії конкретної держави. Знайти баланс у цій моделі — означає утримати прибутковість, втратити його — отримати збитки, вийти з ринку або провалитися під час входу на нього.[7].

Застосування моделі Портера дозволяє глибше проаналізувати галузеву структуру та оцінити рівень конкуренції, що має безпосередній вплив на стратегічне планування компанії. Цей підхід є особливо корисним для оцінки потенційних ризиків і можливостей на ринку перед ухваленням ключових управлінських рішень. Модель охоплює п'ять основних сил, кожна з яких по-своєму впливає на конкурентну позицію підприємства.

Розглянемо п'ять сил Портера:



**Рис. 1.1. П'ять сил Портера**

*Джерело:[7]*

Перша сила — це загроза виникнення нових конкурентів. Якщо умови ведення бізнесу в певній галузі складні, то ймовірність появи нових учасників ринку лишається низькою. Значні перепони для входу можуть бути пов'язані з дефіцитом технологій, нестачею кваліфікованого персоналу, великими початковими інвестиціями, відсутністю каналів реалізації або потребою в отриманні спеціальних ліцензій. Ключово важливо оцінювати ці бар'єри безпосередньо для конкретного бізнес-плану, а не узагальнено. Скажімо, для відкриття авіакомпанії необхідно придбати або взяти в лізинг літаки,

забезпечити кваліфікований персонал, отримати необхідні дозволи та налагодити систему продажу квитків. На перший погляд, авіаційна індустрія виглядає добре захищеною від новачків, однак лібералізація ринку та доступність лізингу сприяють швидкому виходу нових компаній на ринок і захопленню ними ринкової частки, що підтверджується прикладами лоукостерів в Україні.

Інша сила — це ринкова потужність постачальників. Вона показує, як постачальники здатні впливати на вартість і якість товарів чи послуг. Чим більше постачальників на ринку та менший їхній вплив, тим простіше організації знайти вигідного партнера, отримувати знижки та контролювати видатки. Але невелика кількість постачальників не завжди веде до високих цін або тиску. Наприклад, у цивільному авіабудуванні переважають два гравці – Airbus і Boeing, які займають більшість ринку, але при цьому пропонують якісні товари та високий рівень обслуговування. Змагання між ними змушує постійно вдосконалюватися та створювати нові переваги.

Третя сила – ринкова сила покупців. На деяких ринках покупці з легкістю можуть змінити постачальника, відшукати альтернативний продукт або навіть оголосити бойкот компанії, у той час як на інших ринках це зробити важче. Приміром, купити автомобіль можна з-поміж тисяч пропозицій різних брендів, а ось змінити операційну систему комп'ютера уже складніше – вибір обмежується кількома варіантами. У сфері авіаперевезень пасажери мають безліч варіантів вибору рейсів і авіакомпаній, що гарантує їм суттєву свободу вибору та можливість зміни постачальника без додаткових витрат.

Четверта сила — доступність альтернативних продуктів. Споживачі можуть не лише змінити постачальника, а й відмовитися від товару чи послуги на користь замінника. Наприклад, щоб втамувати спрагу, можна обрати між кавою і чаєм — обидва напої виконують схожу функцію. У випадку з авіаперевезеннями, переміщення може забезпечити залізниця, автобус чи власний автомобіль, а враження від поїздки — журнали або телевізійні програми, якщо це туризм, або онлайн-засоби комунікації під час відрядження.

П'ята сила — суперництво серед існуючих конкурентів. Існуючі компанії впливають одна на одну і відчують тиск від усіх вищезазначених сил. Якщо в галузі спостерігається висока рентабельність, конкуренти можуть розпочати цінові або рекламні війни для збільшення своєї частки ринку. Подібна ситуація зараз спостерігається на ринку нафти, де держави-виробники ведуть демпінг цін. В авіаційній галузі, яка є висококонкурентною і не має монополії, найбільші гравці утримують відносно невеликі частки ринку, а низькі ціни лоукостерів стримують можливості підвищувати вартість квитків. Це свідчить про інтенсивне суперництво між авіакомпаніями.[8]

Аналіз п'яти сил Портера — це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі. [9]

Завдяки таким методам, як SWOT-аналіз, PESTLE та модель 5 сил Портера, організація може комплексно визначити ключові чинники успіху. SWOT-аналіз допомагає виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. PESTLE-аналіз дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на бізнес. Модель 5 сил Портера дозволяє зрозуміти конкурентне середовище, оцінити силу постачальників, покупців, загрозу нових учасників, замінників продукції та інтенсивність конкурентної боротьби.

Після визначення ключових чинників успіху на основі цих методів розпочинається процес їх управління.

Управління ключовими чинниками успіху — це послідовний процес, що складається з кількох основних етапів:

1. Визначення ключових чинників успіху - Проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення найважливіших факторів, що впливають на досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможність бізнесу.

2. Встановлення пріоритетів - Оцінюється значущість кожного фактора для успіху організації, що дозволяє сконцентрувати ресурси і зусилля на найважливіших напрямках діяльності.
3. Розробка заходів - Формуються конкретні плани і дії для підтримки, зміцнення або вдосконалення ключових чинників успіху. Це може включати інвестиції в технології, розвиток персоналу, оптимізацію процесів тощо.
4. Впровадження та моніторинг - Реалізуються заплановані заходи, а також здійснюється систематичне відстеження їх ефективності. За потреби вносяться корективи, що дозволяють адаптувати стратегію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ефективне управління ключовими чинниками успіху дозволяє організації зосередитися на найбільш значущих аспектах діяльності, підвищити ефективність роботи, зміцнити конкурентні позиції і забезпечити сталий розвиток.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки рівня реалізації ключових чинників успіху підприємства**

У попередньому підрозділі було розкрито сутність, типологію та загальні підходи до визначення ключових чинників успіху (КЧУ). Проте для практичного аналізу їх необхідно не лише ідентифікувати, а й оцінити — якісно або кількісно. У цьому підрозділі розглядаються методики, що дозволяють провести таку оцінку, а також алгоритми їх застосування на підприємстві.

Оцінка ключових чинників успіху (КЧУ) є важливою для виявлення сильних і слабких сторін підприємства та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Існують різні підходи до такої оцінки — від експертних до фінансових і порівняльних. Вибір методу залежить від специфіки

підприємства, доступності даних та цілей аналізу. У таблиці нижче подано основні методи оцінки КЧУ з короткою характеристикою.

Таблиця 1.4

### Методи оцінки ключових факторів успіху підприємства

Група методів	Метод	Характеристика
Експертні методи	Метод Делфі, анкетування	Дають змогу оцінити важливість чинників за участі фахівців
Методи багатокритеріальної оцінки	Метод вагових коефіцієнтів, рейтингування	Дозволяють кількісно ранжувати КЧУ
Порівняльні методи	Бенчмаркінг	Оцінка КЧУ підприємства порівняно з конкурентами
Фінансові показники	ROI, ROE, прибуток на одиницю продукції	Опосередковано відображають реалізацію КЧУ
Ланцюг цінності Портера	Аналіз внутрішніх процесів	Визначення, які процеси є ключовими з точки зору створення цінності
Методи самооцінки	SWOT з урахуванням оцінок персоналу	Якісна оцінка стану чинників усередині підприємства
GAP-аналіз	Порівняння фактичного та бажаного стану КЧУ	Виявляє розриви між поточним рівнем реалізації КЧУ і стратегічно бажаним рівнем

*Джерело: сформовано автором на основі [10-16]*

Метод вагових коефіцієнтів (оцінювання) полягає у наданні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Воно може здійснюватися двома способами:

1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, щоб сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

2) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

Узагальнену думку експертів  $S_i$  за  $i$ -ою ознакою розраховують за формулою:

$$S_i = \frac{(\sum_{j=1}^m a_{ij})}{m} \quad (1.1)$$

де  $a_{ij}$  - ваговий коефіцієнт, який призначив  $j$ -ий експерт  $i$ -ій ознаці;

$j$  - номер експерта;

$i$  - номер ознаки;

$m$  - кількість експертів, які оцінюють  $i$ -ту ознаку.

Чим більшою є величина  $S_i$ , тим більш вагомою є ця ознака. [17]

Застосовуваний для аналізу середовища метод СВOT (англ. SWOT) – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається установити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що властиві організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації. [18]

Ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність об'єкта дослідження може бути встановлена експертним шляхом за п'ятибальною шкалою оцінювання (можливості: 5 – дуже високі, 4 – високі, 3 – середні, 2 – низькі, 1 – дуже низькі; загрози: 5 – дуже сильні, 4 – сильні, 3 – середні, 2 – слабкі, 1 – дуже слабкі; сильні й слабкі сторони: 5 – дуже високе значення, 4 – високий, 3 – середнє, 2 – низька, 1 – дуже низька). [18]

Далі слід підсумувати результати кожного з чотирьох параметрів матриці SWOT (табл. 1.5).

Сильні і слабкі сторони - це елементи внутрішнього середовища, в які можуть бути закладені найрізноманітніші аспекти діяльності організації.

Сила - це те, в чому компанія досягла успіху, або якась особливість, яка може їй надати додаткові можливості розвитку бізнесу. Наприклад, наявність ноу-хау, переваги у витратах, лояльність споживачів, вдале місцерозташування потужностей.

Слабкість - це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, те, що їй не вдається (у порівнянні з іншими), або щось, що ставить її в несприятливі умови. Наприклад, відсутність чітких стратегічних напрямів, застаріле обладнання, низька кваліфікація кадрів.

Будь-який елемент в залежності від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю.

Розглянемо матрицю SWOT:

Таблиця 1.5

### Матриця SWOT

Сильні сторони (Strengths)	Бал	Слабкі сторони (Weaknesses)	Бал
1. ....		1. ....	
2. ....		2. ....	
3. ....		3. ....	
Разом		Разом	
Можливості (Opportunities)	Бал	Загрози (Threats)	Бал
1. ....		1. ....	
2. ....		2. ....	
3. ....		3. ....	
Разом		Разом	

Джерело:[18]

Здійснивши аналіз та оцінки факторів зовнішнього середовища, необхідно визначити ступінь і характер їх впливу на підприємство. З цією метою виявляють можливості й загрози у зовнішньому середовищі, значущість яких оцінюють експерти у балах залежно від сили їх впливу. [18]

Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до поліпшення результатів будь-якої діяльності. Наприклад, зниження темпів інфляції, стабілізація економіки країни, зростання доходів населення (для деяких фірм, які є на ринку лідерами за витратами – це може бути загрозою). Завдання аналізу в тому, щоб визначити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Загрози – це негативні тенденції та явища, які за відсутності відповідної реакції підприємства можуть привести до значного погіршення результатів його діяльності. Наприклад, високі податкові ставки, несприятлива політика уряду, значний ступінь зміни потреб та/чи смаків споживачів. [18]

Аналіз зовнішнього середовища може бути виконаний з використанням методу PEST-аналізу, що послужить відмінною базою для цієї частини SWOT-аналізу.

Для успішного аналізу оточення організації методом SWOT важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й оцінювати їх щодо важливості та ступеня впливу на організацію.

Для оцінки можливостей доцільно застосовувати метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл.1.6).

Таблиця 1.6

### Матриця можливостей

Вплив можливостей на підприємство Ймовірність використання можливостей	Сильний вплив	Помірний	Малий
Висока	ВС	ВП	ВМ
Середня	СС	СП	СМ
Низька	НС	НП	НМ

Джерело: [18]

Матриця будується наступним чином: зверху по горизонталі мають ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); зліва по вертикалі розміщують ступені ймовірності того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП та СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, що потрапляють на поля СМ, НП і НМ, практично не заслуговують уваги організації. Використовувати можливості, що потрапили на решту поля, можна, якщо в організації є достатньо ресурсів. Схожу матрицю доцільно складати для оцінки загроз (табл. 1.7). [18]

Зверху по горизонталі розташовують можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, "легкі удари"). Зліва по вертикалі відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька). Ті загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного і обов'язкового усунення. Загрози, що

потрапили на поля ВТ, СК і НР, також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і бути усунені в плановому порядку. Що стосується загроз, що знаходяться на полях НК, СТ і ВЛ, то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення, хоча при цьому не ставиться завдання їх усунення в першу чергу. Загрози, що потрапили на решту матриці також не повинні випадати з поля зору керівництва організації. Необхідно уважно відстежувати їх розвиток.

Таблиця 1.7

### Матриця загроз

	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Середня	СР	СК	СТ	СЛ
Низька	НР	НК	НТ	НЛ

Джерело: [18]

Далі складається матриця стратегічних заходів: SO - які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для підвищення можливостей компанії; WO - які необхідно провести, долаючи слабкі сторони та використовуючи надані можливості; ST - які використовують сильні сторони підприємства задля уникнення загроз; WT - які мінімізують слабкі сторони задля уникнення загроз (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

### Матриця стратегічних заходів

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СиМ (SO)	СиЗ (ST)
Слабкі сторони	СлМ (WO)	СлЗ (WT)

Джерело: [18]

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

Для визначення стратегічних напрямів розвитку складається узагальнююча матриця SWOT, що відображає взаємозв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) і зовнішніми (можливості та загрози) чинниками.

Це дозволяє кількісно оцінити їхній вплив та обґрунтувати подальші дії підприємства.

Таблиця 1.9

### Узагальнююча матриця SWOT

		Можливості (1)	Загрози (2)
		$\sum$ балів	$\sum$ балів
Сильні сторони (3)	$\sum$ балів	бали (3) $\times$ бали (1)	бали (3) $\times$ бали (2)
Слабкі сторони (4)	$\sum$ балів	бали (4) $\times$ бали (1)	бали (4) $\times$ бали (2)

Джерело: [18]

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства необхідно скласти узагальнюючу матрицю SWOT.

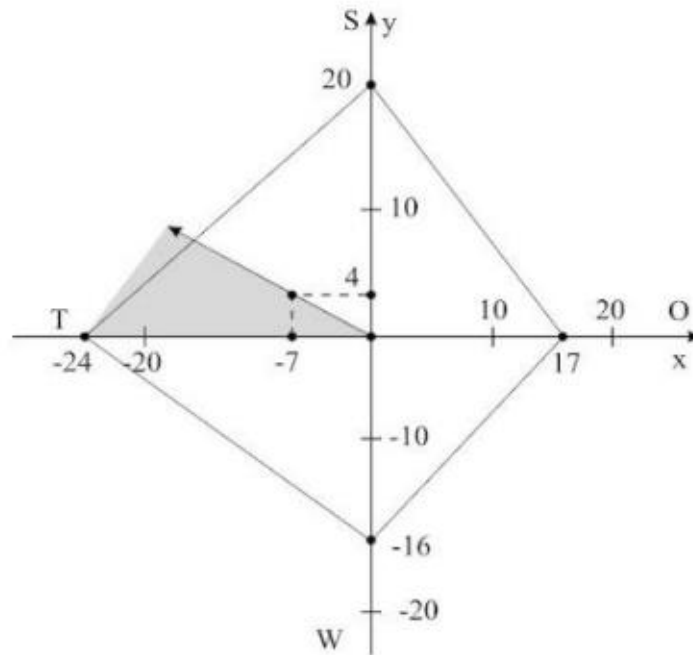
Добуток факторів, представлених в узагальнюючій матриці SWOT, дозволяє отримати відповідні значення в полях матриці SWOT («слабкість і можливості», «слабкість і загрози», «сила і можливості», «сила і загрози»). Найбільше з них визначає основну стратегічну мету, напрямок розвитку діяльності підприємства та в його межах – вибір альтернативної стратегії розвитку або їх комбінації.

Для наочності іноді використовують графічний метод SWOT. На осях координат (x та y) позначається сума балів можливостей (O), загроз (T), сил (S) та слабкостей (W) відповідно та з'єднують їх між собою лініями наступним чином: S-O, O-W, W-T, T-S, утворюючи ромб.

Формування чіткого уявлення про те, як сильні та слабкі сторони впливають на реалізацію можливостей і нейтралізацію загроз, що ідуть від зовнішнього середовища, відбуваються на основі побудови вектора спрямованості (рис. 1.2). [18]

Такий підхід дозволяє візуалізувати стратегічне положення підприємства та визначити найбільш доцільні напрями розвитку. Графічне зображення вектора спрямованості забезпечує наочне поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації.

Розглянемо приклад графічного методу SWOT:



**Рис.1.2** Приклад графічного методу SWOT

*Джерело: [18]*

Координати вектора знаходимо за формулами:

$$x = O - T;$$

$$y = S - W.$$

В умовах зростаючої конкуренції та динамічного бізнес-середовища підприємства дедалі більше орієнтуються на виявлення та оцінку ключових чинників успіху (КЧУ) як основу стратегічного управління. Хоча КЧУ можуть мати як якісний, так і кількісний характер, саме економічні показники забезпечують об'єктивність і вимірюваність ефективності стратегії.

Ці показники дозволяють оцінити результати діяльності підприємства, зокрема рівень прибутковості, продуктивності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Наведена таблиця подає основні групи економічних показників із прикладами, формулами та короткою характеристикою, що дозволяє використовувати її як зручний інструмент для аналітичної оцінки КЧУ.

Таблиця 1.10

### Система економічних індикаторів для аналізу реалізації КЧУ

Група показників	Приклади показників	Формула	Характеристика
Показники прибутковості	ROA (рентабельність активів)	$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи} \times 100\%$	Ефективність використання активів
	ROE (рентабельність власного капіталу)	$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\%$	Прибутковість для власників
	Рентабельність продукції	$RP = \text{Прибуток} / \text{Собівартість продукції} \times 100\%$	Прибуток з 1 грн витрат
Показники ділової активності	Оборотність активів	Виручка / Середні активи	Швидкість обороту активів
	Оборотність запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси	Швидкість оновлення запасів
	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	Ефективність роботи з боржниками
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальні активи	Частка активів, покритих власним капіталом
	Коефіцієнт фінансового левериджу	Загальні зобов'язання / Власний капітал	Рівень фінансового ризику
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Здатність погашати короткострокові борги
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	Платоспроможність без урахування запасів
Показники продуктивності	Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Кількість працівників	Ефективність праці
	Виручка на одного працівника	Виручка / Кількість працівників	Рівень продуктивності персоналу
Показники інвест. привабливості	ROI (рентабельність інвестицій)	$ROI = ((\text{Дохід від інвестицій} - \text{Вартість інвестицій}) / \text{Вартість інвестицій}) \times 100\%$	Прибутковість вкладень
	EVA (екон. додана вартість)	$EVA = \text{NOPAT} - (\text{Інвестований капітал} \times \text{Середньозважена вартість капіталу})$	Фінансова ефективність після урахування капіталу
	NPV (чиста приведена вартість)	$NPV = \sum (\text{Грошові потоки} / (1 + r)^i) - \text{Інвестиції}$	Вигідність проекту

Джерело: створене автором на основі [19-22]

Узагальнені в таблиці економічні показники охоплюють ключові аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства та є важливим аналітичним інструментом у процесі оцінювання ключових чинників успіху. Їх застосування дозволяє не лише кількісно визначити поточний стан підприємства, а й забезпечує підґрунтя для стратегічного планування, контролю ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ці показники доцільно використовувати у різних ситуаціях: під час щорічного фінансового аналізу для оцінки прибутковості та продуктивності, при розробці бізнес-планів та інвестиційних проєктів, у процесі контролінгу, аудиту чи стратегічного бенчмаркінгу. Вони є особливо корисними для порівняння динаміки розвитку підприємства з конкурентами або галузевими середніми значеннями, а також для виявлення слабких місць у структурі витрат, прибутковості чи використанні ресурсів.

Таким чином, системне застосування економічних показників не лише підвищує прозорість управлінських процесів, а й сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку ключові чинники успіху (КЧУ) відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Проте однієї лише ідентифікації таких чинників недостатньо — необхідно здійснити їх системну та об'єктивну оцінку, щоб визначити, наскільки ефективно підприємство реалізує свої потенційні переваги. З цією метою доцільно застосовувати спеціальний алгоритм аналізу, який передбачає поетапну оцінку важливості та рівня реалізації КЧУ з використанням експертних, порівняльних і кількісних методів. Застосування такого алгоритму дозволяє підприємству своєчасно виявити сильні й слабкі сторони, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності.

Алгоритм практичної оцінки ключових чинників успіху на підприємстві:

Крок 1: Визначення цілей аналізу

Крок 2: Формування переліку потенційних КЧУ

Крок 3: Збір інформації (внутрішньої і зовнішньої)

Крок 4: Залучення експертів/керівників до оцінки (експертна шкала важливості, наприклад від 1 до 10)

Крок 5: Побудова матриці оцінювання

Крок 6: Ранжування чинників за важливістю та рівнем реалізації

Крок 7: Формулювання висновків і рекомендацій

Оцінка ключових чинників успіху (КЧУ) є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє виявити основні джерела конкурентних переваг і зони, що потребують вдосконалення. У підрозділі було розглянуто класифікацію методів оцінювання КЧУ — від експертних до фінансово-аналітичних та внутрішньоорганізаційних. Особливу увагу приділено поетапному алгоритму практичної оцінки, що включає визначення важливості чинників і рівня їх реалізації за допомогою експертного підходу. Побудова матриці оцінювання КЧУ дає змогу візуалізувати пріоритети розвитку, порівняти сильні та слабкі сторони підприємства та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, методичні підходи до оцінки КЧУ забезпечують системність аналізу та підвищують якість стратегічного планування на підприємстві.

Зв'язок між методичними підходами до оцінки ключових чинників успіху та їх практичними параметрами є надзвичайно важливим для ефективного стратегічного управління. Визначення та оцінювання КЧУ не можуть бути відірваними від реалій галузі, в якій функціонує підприємство. Саме тому при застосуванні експертного підходу важливо враховувати специфічні вимоги до бізнесу, такі як рівень технологічної модернізації, продуктивність праці, якість управлінських процесів, маркетингову стратегію та кваліфікацію персоналу.

Етапи оцінювання КЧУ, що включають визначення їхньої вагомості та ступеня реалізації, мають базуватись на розумінні того, які саме чинники є критично важливими для досягнення конкурентної переваги у конкретній сфері. Це дозволяє не лише сформулювати об'єктивну матрицю оцінювання, а й

адаптувати її до практичних завдань підприємства, таких як зниження собівартості продукції, підвищення ефективності комунікації чи розвиток бренду. Таким чином, методика оцінки КЧУ забезпечує не лише системність аналізу, а й чітку прив'язку до ключових напрямів успіху в бізнесі.

Параметри ключових факторів успіху в бізнесі:

- Стратегію компанії повинна розробляти людина, яка є професіоналом у сфері діяльності фірми, оскільки для кожної галузі характерні особливі КФУ.

- Фактори успіху потрібно розділяти на дві складові: управління процесом та управління працівниками. Необхідно приділяти однакову увагу обом областях.

- Завдання компанії — важлива ланка при виділенні КФУ, які є її логічним продовженням.

- Сьогодні до ключових факторів успіху галузі належить модернізація процесу за допомогою застосування технологій останнього покоління.

- Найбільш прийнятний варіант КФУ для виробників — баланс наступних трьох показників: високої продуктивності праці, низької собівартості товарів, контролю якості виробів.

- Для дистриб'юторів ключовим фактором успіху є роздрібне представлення продукції з допомогою професійного мерчендайзингу або побудова всеосяжної дистрибутивної мережі.

- Ключові фактори успіху з точки зору маркетингу — це сила бренду, рекламна кампанія, гарантійні зобов'язання.

- КФУ для фірм, що надають послуги, — ступінь кваліфікації персоналу і швидкість надання послуг.

- Говорячи про людський фактор, можна виділити такі ключові моменти, як ефективність системи комунікації та методу прийняття змін, вироблення командного духу, культуру спілкування. [23]

## Висновки до розділу 1

Розділ 1 дозволив чітко окреслити теоретико-методичні засади дослідження ключових чинників успіху підприємства. Встановлено, що КЧУ — це комплекс внутрішніх і зовнішніх елементів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та довгострокову ефективність компанії. Їх головна функція полягає в концентрації зусиль підприємства на стратегічно важливих напрямках діяльності. У ході дослідження було з'ясовано, що КЧУ є варіативними за природою: вони поділяються на загальні та специфічні, ринкові та ресурсні, інструментальні та неінструментальні. До базових чинників віднесено технологічну перевагу, ефективність операцій, маркетинг, знання, досвід, організацію та управління. Розглянуто основні інструменти стратегічного аналізу, що дозволяють ідентифікувати КЧУ. SWOT-аналіз сприяє виявленню внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. PESTLE-аналіз забезпечує комплексне розуміння впливу факторів макросередовища. Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції та прибутковість галузі. Окремо охарактеризовано алгоритм оцінювання КЧУ, який включає постановку цілей, визначення факторів, збір даних, експертне оцінювання, побудову матриці та формування висновків. Такий підхід гарантує системність аналізу й обґрунтованість управлінських рішень. Використання матриці дозволяє ідентифікувати слабкі місця підприємства та визначити пріоритети для вдосконалення. Узагальнено, що ефективне управління КЧУ потребує як чіткого теоретичного розуміння, так і практичної методичної бази. Це дає змогу формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі й приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Отримані результати створюють основу для подальших прикладних досліджень і практичного впровадження управлінських інструментів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ "ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" ТА ОЦІНКА КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ ЙОГО УСПІХУ

### 2.1. Аналіз ринку молочної продукції

Аналіз ринку молочної продукції та конкурентного середовища є важливою складовою стратегічного планування для підприємств, що працюють у цій галузі. Сучасний ринок молочних продуктів характеризується високою конкуренцією, динамікою споживчих уподобань та постійними змінами в регуляторному середовищі. У зв'язку з цим підприємства змушені не лише контролювати якість продукції, але й оперативно реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації та адаптуватися до економічних і соціальних викликів. В умовах відкритості ринків та активного імпорту, особливої ваги набуває глибоке розуміння конкурентних переваг, сильних і слабких сторін галузі, а також аналіз позиціонування основних гравців. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно формувати маркетингову стратегію, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

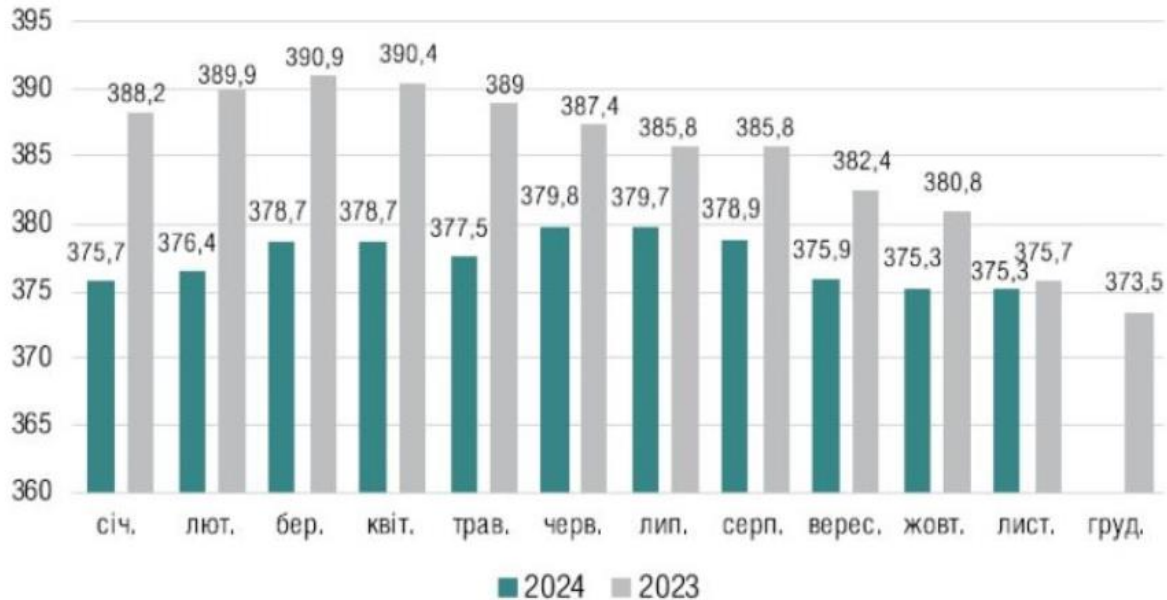
З 2022-го по 2024 рік з аграрної мапи країни зникло 1261 підприємство.

Враховуючи масштаби збитків і втрат, яких зазнали українські виробники с.-г. продукції, повне відновлення потенціалу галузі потребує значних ресурсів. Автори звіту виділяють дві великі категорії потреб — реконструкція та відновлення, і для цього потрібно 56,1 млрд. дол.[24]

Окрім того, на сьогоднішній день Україна є найзамінованішою країною світу — майже 30% території і 10% земель с.-г. призначення, на обстеження й розмінування яких знадобиться понад 41 млрд. дол. Зробити це без міжнародної підтримки буде неможливо.[24]

Якщо проаналізувати дані ДССУ щодо чисельності корів, то можна зробити висновок, що ситуація у промисловому секторі виробництва молока

стабілізувалась (*графік 1*). На тлі скорочення поголів'я в особистих селянських господарствах (*графік 2*) спостерігається поступове нарощення чисельності корів на МТФ відносно безпечних регіонів.



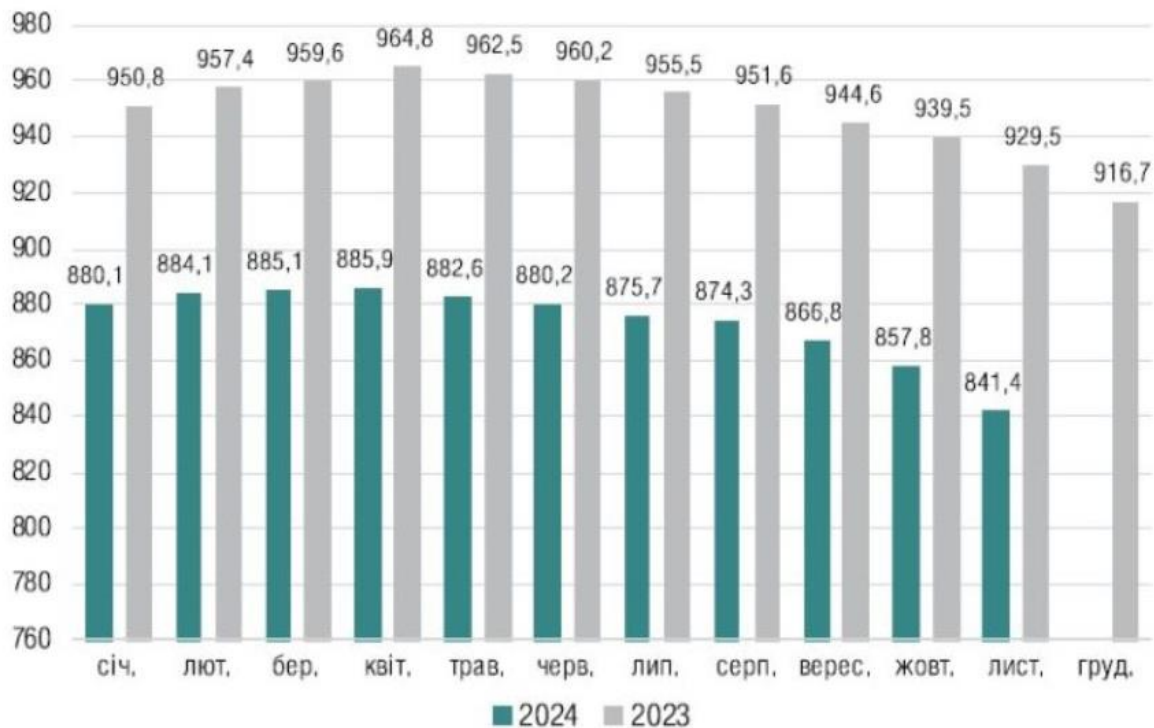
**Рис. 2.1** Чисельність корів на МТФ, тис. гол.

*Джерело: [24]*

Зображений графік демонструє динаміку середніх споживчих цін на певний товар або послугу в Україні за місяцями у 2023 та 2024 роках. Значення для 2023 року показані сірими стовпчиками, а для 2024 — зеленими. По осі абсцис (горизонтальній) відображено місяці — від січня до грудня, а по осі ординат (вертикальній) — рівень цін у гривнях.

Загалом, у 2024 році середні ціни залишаються нижчими, ніж у відповідні місяці 2023 року. Наприклад, у січні 2024 року ціна становила 375,7 грн, тоді як у січні 2023 — 388,2 грн. Схожа тенденція спостерігається і в лютому, березні та квітні. Найвища різниця між роками простежується в першій половині року, де ціни 2023 року значно перевищують аналогічні значення 2024-го. У другій половині року розрив поступово зменшується, а в листопаді обидва роки мають однакове значення — 375,7 грн. У грудні 2024 року ціна вже нижча, ніж у грудні 2023 (373,5 проти 375,7 грн).

З графіка видно, що в 2024 році спостерігається відносна стабільність цін із незначними коливаннями, на відміну від 2023 року, де ціни були вищими і варіювалися в межах 373,5–390,9 грн.



**Рис. 2.2 Чисельність корів в особистих селянських господарствах, тис. гол.**

*Джерело: [24]*

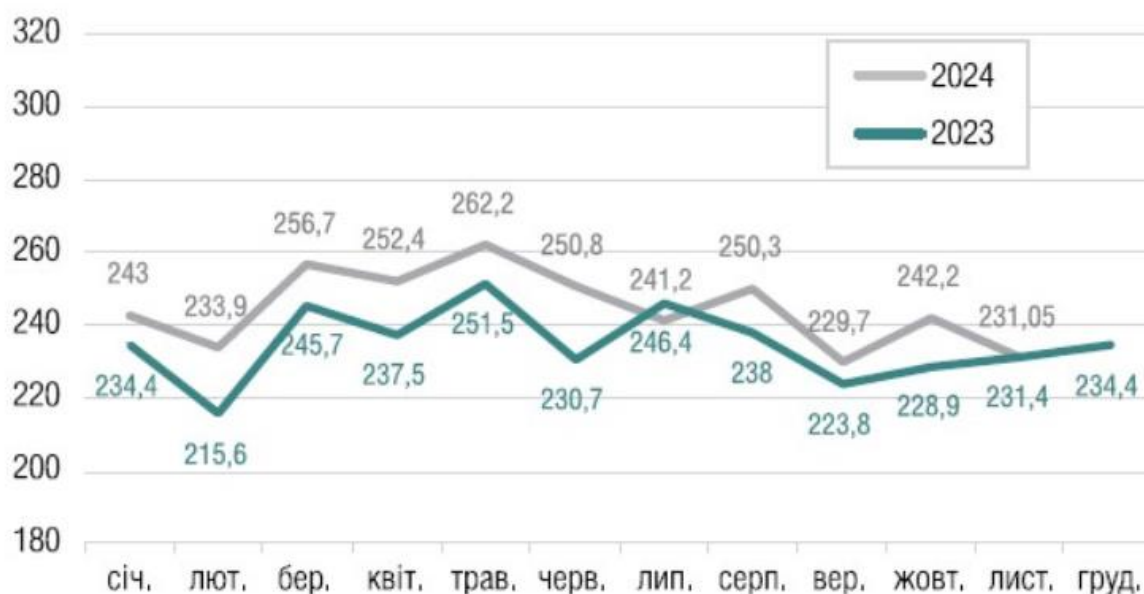
На зображеному графіку представлено порівняння середніх місячних споживчих цін у 2023 та 2024 роках. Сірим кольором позначені дані за 2023 рік, а зеленим — за 2024. По горизонтальній осі вказані місяці від січня до грудня, а по вертикальній — рівень цін, що коливається в межах від 760 до 980 гривень.

Загальна тенденція демонструє стабільно вищі ціни у 2023 році в порівнянні з 2024 роком протягом усього року. Наприклад, у січні 2023 року середня ціна становила 950,8 грн, тоді як у січні 2024 — 880,1 грн. Найвищий рівень цін у 2023 році спостерігався у квітні — 964,8 грн, тоді як у 2024 році в цьому ж місяці ціна була значно нижчою — 885,9 грн. Після червня починається поступове зниження цін у обох роках, але в 2024 році цей спад є

більш вираженим. У листопаді 2024 року зафіксовано найнижче значення за весь рік — 841,4 грн, що суттєво нижче за аналогічний показник 2023 року — 929,5 грн. Навіть у грудні 2024 року ціни залишаються нижчими, ніж у грудні 2023 (916,7 грн проти 857,8 грн).

Цей графік демонструє чітку цінову перевагу 2024 року в контексті споживчих витрат, що може свідчити про зменшення інфляційного тиску або ефективніші заходи регулювання цін порівняно з попереднім роком.

У контексті промисловості, зусилля зі стабілізації поголів'я та підвищення продуктивності корів забезпечили можливість у 2024 році надіти більше молока, ніж у 2021-му, до початку війни. Наприклад, якщо у 2021 році було вироблено 2750 тис. тонн молока, то, згідно з попередніми підрахунками, у 2024 році молочні ферми (МТФ) надоять 3 млн. тонн (+9%). Динаміка виробництва молока у період 2023-2024 років відображена на графіках 3 та 4. Незважаючи на складні обставини війни, українські молочарі досягли значних результатів, демонструючи істотні темпи зростання виробництва, у порівнянні з помітним уповільненням, або навіть відсутністю такого росту в найбільших виробниках молока світу, таких як ЄС і США.

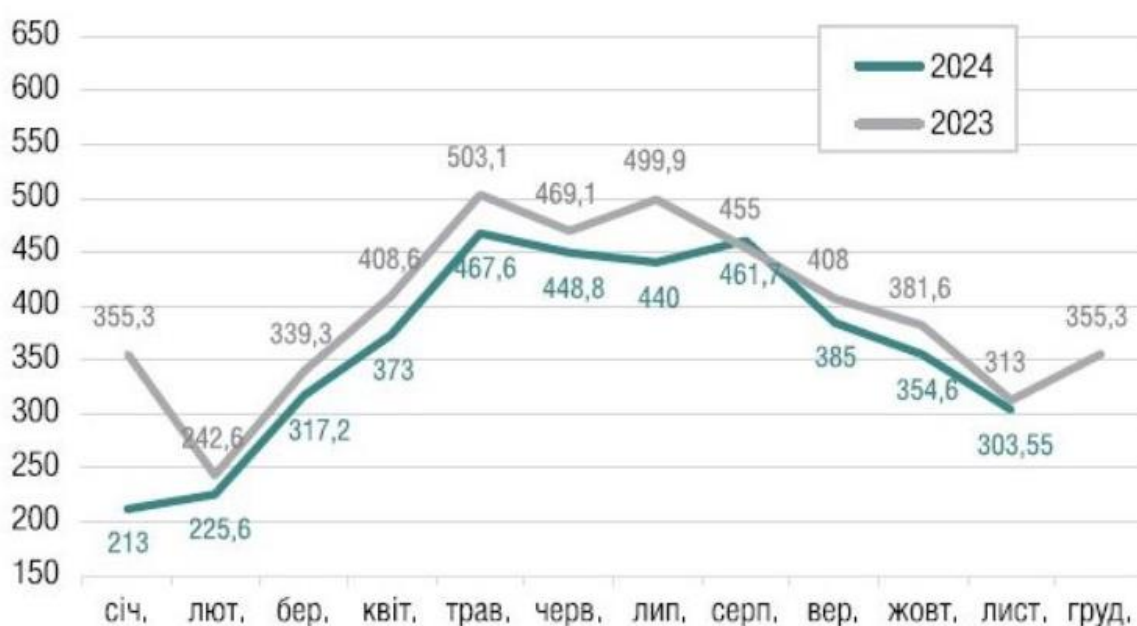


**Рис. 2.3 Виробництво молока на МТФ, тис. т.**

*Джерело: [24]*

На графіку зображено помісячну динаміку зміни певного показника (ймовірно, споживчої ціни чи вартості послуги/товару) у 2023 та 2024 роках. Лінія сірого кольору відображає дані за 2024 рік, а темно-зелена — за 2023. По осі абсцис вказані місяці, від січня до грудня, а по осі ординат — значення показника в умовних одиницях, що коливаються в межах від 180 до 320.

У 2024 році значення протягом року залишаються вищими, ніж у 2023-му майже у всіх місяцях. Наприклад, у березні 2024 року показник становить 256,7, тоді як у 2023 — 245,7. Найвище значення у 2024 році зафіксовано в травні — 262,2, після чого відбувається зниження до 229,7 у вересні, з подальшим зростанням до 234,4 у грудні. У 2023 році, навпаки, спостерігається більша волатильність: у лютому відмічається найнижче значення року — 215,6, а максимальний рівень досягається у травні — 251,5. З червня по вересень показник у 2023 році знижується до мінімуму в 223,8, а потім поступово зростає до 234,4 у грудні.



**Рис. 2.4 Виробництво молока в особистих селянських господарствах, тис.т.**

*Джерело: [24]*

На графіку представлено помісячну динаміку зміни певного показника у 2023 та 2024 роках, де сірим кольором позначені дані за 2023 рік, а бірюзовим — за 2024. По горизонтальній осі зазначені місяці від січня до грудня, а по вертикальній — значення показника в умовних одиницях у межах від 150 до 650.

У січні 2023 року показник починається з рівня 355,3, тоді як у 2024 році — значно нижчий, на рівні 213. У лютому та березні 2024 року спостерігається стрімке зростання, тоді як у 2023 ціни, навпаки, знижуються. У квітні обидві криві різко йдуть вгору, причому показник у 2023 році досягає 503,1 у травні — це найвищий рівень за два роки. У 2024 році в травні також фіксується пікове значення — 467,6, однак воно є нижчим за торішнє. У літні місяці обидва графіки демонструють поступове зниження, проте в серпні 2024 року показник усе ще тримається на рівні 461, а в 2023 вже знижується до 455.

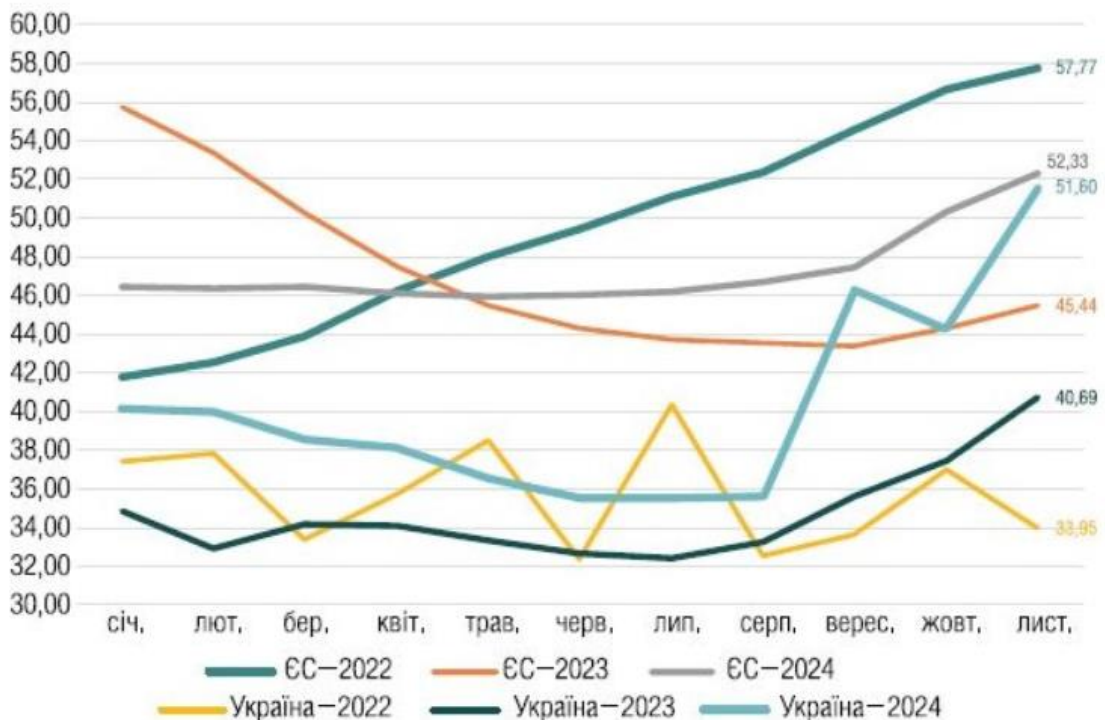
У вересні падіння продовжується в обох роках, однак у 2023 році воно значно різкіше — до 408, тоді як у 2024 — до 385. Найнижче значення 2024 року зафіксовано у листопаді — 303,55, що істотно нижче порівняно з 2023 роком — 313. У грудні обидві криві сходяться до однакового рівня — 355,3.

Загалом графік демонструє, що у 2024 році значення показника стартували з нижчої бази, динаміка була менш різкою, а пікові значення не досягали минулорічного максимуму. Це може свідчити про зменшення сезонних коливань, стабілізацію ринку або зменшення споживчого попиту.

У приватному секторі виробництво молока продовжить зменшуватися, і, згідно з передбаченнями Інфагро, до 2027–2030 років таке молоко використовуватиметься виключно для власних потреб.

Одним з чинників, що стимулюють зростання виробництва у промисловому секторі, є вартість молока. У 2024 році сире молоко подорожчало і досягло довоєнного рівня співвідношення цін між ЄС та Україною.

Листопадова вартість українського молока становила близько 94% від європейської, як це було до повномасштабного вторгнення: 51,60 та 52,33 євро/100 кг, відповідно (графік 5).



**Рис. 2.5 Ціни на молоко-сировину в Україні та ЄС, євро/100 кг**

*Джерело: [24]*

На графіку зображено динаміку зміни певного показника впродовж року (від січня до листопада) у Європейському Союзі та в Україні за три роки: 2022, 2023 та 2024. Лінії різного кольору відповідають кожній комбінації країни та року: темно-бірюзова для ЄС-2022, помаранчева для ЄС-2023, сіра для ЄС-2024, жовта для Україна-2022, темно-синя для Україна-2023 і блакитна для Україна-2024.

Найпомітніша тенденція — стрімке зростання показника в ЄС у 2024 році: значення зростає з приблизно 46 у січні до 57,77 у листопаді. У той же час показник для ЄС у 2023 році демонструє чітке зниження: з майже 56 у січні до 45,44 у листопаді. Дані за ЄС у 2022 році залишаються відносно стабільними — з незначним коливанням поблизу рівня 47.

Щодо України, найвищий рівень у 2024 році фіксується в листопаді — 40,69, після доволі нестабільної динаміки впродовж року, включно з різким стрибком у вересні. Показник для України у 2023 році коливається між 32 і 38, залишаючись відносно стабільним на нижчому рівні, а в 2022 році спостерігається подібна волатильність без чіткої зростальної або спадної тенденції.

У загальному підсумку графік демонструє, що у 2024 році ситуація в ЄС значно покращується, тоді як в Україні теж спостерігається зростання, хоча й на нижчому рівні. Це може свідчити про покращення економічних чи ринкових умов в обох регіонах, особливо в Європейському Союзі.

Передбачаємо зниження цін на сировину в ЄС. Головним чинником їхнього зростання була вартість вершкового масла, що досягла рекордних 8,5 євро/кг у вересні-жовтні 2024 року. У листопаді та на початку грудня ціна зменшилась до 6,5–6,7 євро, що вплине і на закупівельну вартість молока. В Україні в другій половині грудня закупівельні ціни досягли максимуму, і на це були свої підстави. Варто відзначити, що український ринок більш чутливий до змін порівняно з європейським та швидше реагує на коливання, отже, очікуємо падіння закупівельних цін на вітчизняну сировину, зокрема, зважаючи на зменшення цін в ЄС.

Загалом, основні тренди на українському ринку молока впродовж трьох років війни розвивались таким чином:

- у 2022-му різниця ціни на молоко в Україні і ЄС сягала 50%, тому спостерігалась активізація експорту вітчизняної молочної продукції;
- у 2023-му відбулась стабілізація виробництва і відновлення довоєнних показників попиту на внутрішньому ринку, до кінця року закупівельні ціни на молоко в Україні наблизились до показника ЄС — 40,69 і 45,44 євро/100 кг, відповідно;
- у 2024-му тривало укрупнення МТФ на тлі скорочення худоби в особистих селянських господарствах; у першій половині року спостерігалось падіння внутрішнього попиту, низький рівень експорту і,

як результат, станом на 1 липня відношення цін було 36 євро/100 кг в Україні проти 46,3 євро/100 кг в ЄС; у другій половині року через ріст цін на масло в ЄС і високий попит, пов'язаний з нарощенням експорту, закупівельні ціни в Україні в листопаді сягнули позначки 94% від закупівельних цін молока-сировини в ЄС.[24]

Останні 23 роки у світі панувала тенденція росту виробництва молока (включаючи коров'яче, буйволине, овече, козине і верблюже): з 564,8 млн. т у 2000-му до 999,2 млн. т у 2023-му (+77%).

В Україні за цей само період обсяги виробництва молока вдвічі знизилися — з 15,5 млн. у 2000-му до 7,2 млн. тонн у 2023-му. Основними причинами цього, з нашої точки зору, є те, що під час приватизації та розпаювання майна с.-г. підприємств та землі з мапи України зникло багато МТФ. З 1995-го по 2005 рік виробництво молока існувало як соціальний проєкт, а тому було низькорентабельним або й збитковим. Лише останні 15 років галузь почала відроджуватись і набирати обертів, зокрема й під час війни. Як ми вже згадували, у 2024-му темпи приросту становитимуть 9% відносно 2021-го й 4% відносно 2023-го.[24]

В умовах постійних змін на ринку молочної продукції, конкуренція серед виробників молока стає дедалі жорсткішою. Якість молока та його переробка є важливими етапами для забезпечення стабільного постачання молочних продуктів на внутрішній та міжнародний ринки. Ukrainian Business Award здійснив детальний аналіз всіх виробників молока в Україні, оцінюючи їхню ефективність, інноваційність, дотримання стандартів якості та рівень розвитку інфраструктури. За результатами цього аналізу було складено список кращих виробників молока, який допоможе споживачам, бізнесу та інвесторам зробити обґрунтований вибір на основі критеріїв успішності.

Розглянемо рейтинг виробників молочної продукції:

Таблиця 2.1

### Рейтинг виробників молочної продукції

Позиція	Виробник	ТМ	Бали
1	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	Ферма	57,50
2	ТОВ «Люстдорф»	Селянське	54,33
3	ТОВ «Люстдорф»	На Здоров'я	42,00
4	ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	Яготинське	41,67
5	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“; ПрАТ «Галичина»	Галичина	35,67
6	ТОВ «Люстдорф»	Бурьонка	34,67
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Молокія	31,83
8	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	Біла Лінія	27,33
9	ПрАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	Злагода	25,00
10	ПрАТ «Юрія»	Волошкове Поле	23,17
11	ТОВ «Молочний дім»	Lactel	22,67
12	ПрАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»	Словяночка	21,83
13	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парбуче»	Своє	5,67
15	ТзОВ «Порицьке»; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17
16	ПрАТ «Данон кремез» (СПІВПРАЦЮЄ З РФ)	Простоквашино	0,00

Джерело: [25]

Таблиця показує, що лідерами ринку є ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» (ТМ «Ферма») та ТОВ «Люстдорф» з ТМ «Селянське», які мають найвищі бали — 57,50 та 54,33 відповідно. Продукти брендів «Люстдорф» (ТМ «На Здоров'я» та ТМ «Бурьонка») також займають високе місце, але їхні бали нижчі, ніж у лідерів. Товари брендів «Молочна компанія Галичина», «Придніпровський комбінат» та «Юрія» мають помірні бали в межах 23,17–35,67, що вказує на їх помірну конкурентоспроможність. Бренди «Простоквашино» та «Своє» мають низькі бали (0,00–5,67), що свідчить про їх слабкі позиції на ринку.

## 2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ "Обухівський молокозавод"

ПрАТ «Обухівський молокозавод» засноване на початку 1930-х років. У 1943 році, після визволення Обухова від німецько-фашистських загарбників,

відновлено роботу молочного заводу. У 1957 році його побудовано на новій ділянці, де він нині і розташований. Потужність переробки молока становила 50 тонн за зміну. У 1987-1990 роках проведено реконструкцію заводу з добудовою виробничих площ з метою збільшення потужності та розширення асортименту молочної продукції. У 1988-1990 роках для повнішого забезпечення молочними продуктами жителів Обухівського району на заводі побудовані цех з виробництва продукції з незбираного молока потужністю 10 тонн за зміну та ділянка виробництва фасованого морозива[26].

У 1993 році підприємство стало орендним, а у 1995 році майно заводу було викуплене колективом і створено Акціонерне товариство закритого типу «Обухівський молочний завод». За час роботи акціонерного товариства «Обухівський молокозавод» проведено реконструкцію ділянки виробництва морозива, холодильно-компресорної ділянки, холодильних камер для готової продукції; організовано транспортний підрозділ з 25 транспортних одиниць (з них – 13 молоковозів), організовано фірмову торгівлю у місті Києві. З 1995 року по 2004 рік на заводі додатково створено 110 робочих місць[26].

ПрАТ «Обухівський молочний завод» є приватним акціонерним товариством, форма власності – колективна.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» розташований за адресою: Київська область, м. Обухів, вул. Каштанова, 1, за 300 метрів від траси. Промислова зона підприємства з'єднана з містом автомобільною дорогою. Загальна площа підприємства становить 1709 м<sup>2</sup>.

Торгівельна марка: «Лукавиця».

Підприємство складається з наступних будівель і споруд:

- адміністративно-побутовий корпус, в якому знаходиться кабінет директора, служба головного інженера, механіка, бухгалтерія, плановий відділ, відділ кадрів, відділ охорони праці, розрахунковий відділ, відділ реалізації готової продукції та актові зала;

- головний виробничий корпус, в якому розташовані приймальня дільниця, маслоцех, цех виготовлення незбираномолочної продукції, цех виготовлення морозива та лабораторія;

- корпус ремонтного відділу, в якому знаходяться електрики, слюсарі токар і зварювальник;

- складські приміщення;

- цех виробництва вафельних стаканчиків для морозива;

- окремими корпусами також розташовані допоміжні служби: відділ заготівлі сировини, медична частина, автопарк, котельня, бензозаправка, мийка молочних цистерн та хімчистка робочого одягу[27].

Це відділ охорони праці та техніки безпеки, відділ збуту та постачання, будівельно-ремонтний відділ, відділ технічного обслуговування, вимірювальна лабораторія, відділ головного інженера, фінансово-економічний відділ, планово-економічний відділ, відділ організації праці та заробітної плати, відділ маркетингу, відділ технічного менеджменту та відділ кадрів.

Завод працює в одну зміну.

Виробничу структуру ПрАТ «Обухівський молокозавод» показано на рисунку 2.6.

На зображенні представлена виробнича структура підприємства, яка розподіляє цехи та підрозділи на основні, допоміжні та обслуговуючі.

Цехи поділяються на дві категорії: основні та допоміжні.

До основних цехів відносяться:

- 1) заготівельний цех, який має підрозділи або пункти прийому;

- 2) виробничий цех, що складається з кількох підрозділів, а саме:

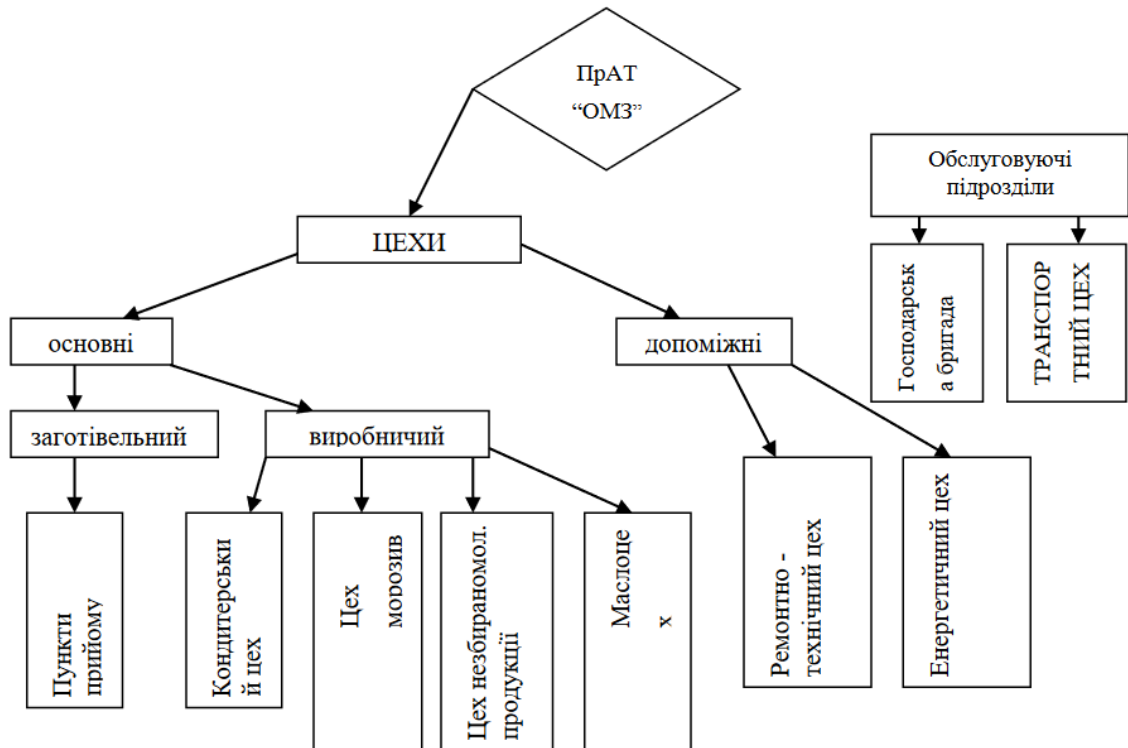
- кондитерський цех;

- цех морозива;

- цех незбираномолочної продукції;

- маслоцех.

Розглянемо виробничу структуру ПрАТ «Обухівський молочний завод»:



**Рис. 2.6. Виробнича структура ПрАТ «Обухівський молочний завод»**

*Джерело: [27]*

Допоміжні цехи включають такі підрозділи:

- ремонтно-технічний цех;
- енергетичний цех.

Також на діаграмі показані обслуговуючі підрозділи, які складаються з:

- господарської бригади;
- транспортного цеху.

Ця структура показує ієрархію різних виробничих і допоміжних підрозділів компанії, які забезпечують функціонування основного бізнесу (виробництво різних харчових продуктів, таких як кондитерські вироби, морозиво і молочні продукти) і підтримують виробничий процес за допомогою енергетичних, ремонтних, транспортних та інших сервісних функцій.

Обухівський молочний завод – один з провідних виробників молочної продукції в Україні, що спеціалізується на широкому асортименті молочних продуктів. Завод постійно адаптується до мінливих умов ринку, модернізує

виробничі потужності та впроваджує новітні технології для забезпечення високої якості продукції. Крім того, завод приділяє велику увагу розвитку персоналу, що є важливим фактором успіху бізнесу в умовах зростаючої конкуренції. Фінансово-економічні показники компанії, відображені у звіті, дозволяють проаналізувати основні тенденції розвитку заводу, включаючи зміни в доходах, витратах і рентабельності.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2023-2024 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	343900	371998	28098	8
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	270636	310671	40035	15
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	18187	18489	302	2
4. Витрати на збут	тис.грн.	29848	33892	4044	14
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	318671	363052	44381	14
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	25229	8946	-16283	-65
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	4938	9720	4782	97
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	11911	13051	1140	10
9. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	25229	8946	-16283	-65
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	22524	11825	-10699,000	-48
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	143946,5	162582,5	18636,000	13
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	130152	147327	17174,500	13
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	26919,5	30371,0	3451,500	13
14. Чисельність промислововиробничого персоналу (ПВП)	осіб	230	228	-2	-1

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	92,664	97,595	4,931	5
16. Фондовіддача	грн./грн.	12,775	12,248	-0,527	-4
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	1495,217	1631,570	136,353	9
18. Рентабельність продукції	%	8	2	-5	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	7	3	-3	X
20. Рентабельність активів	%	16	7	-8	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	17	8	-9	X

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Звіт про діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2024 рік свідчить про складну фінансово-економічну ситуацію, яка склалася на підприємстві, попри певні позитивні зрушення в обсягах реалізації продукції. Основні зміни відображають як позитивні, так і негативні тенденції, які заслуговують на детальний розгляд.

Почнемо з динаміки чистого доходу. У 2024 році він становив 371998 тис. грн, що на 28098 тис. грн або 8% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про загальне розширення комерційної діяльності підприємства — ймовірно, через зростання обсягів реалізованої продукції, розширення ринків збуту або підвищення цін. На перший погляд, така динаміка може здатися позитивною, однак зростання доходів не супроводжувалося аналогічним зростанням прибутковості.

Однією з ключових причин погіршення фінансових результатів стало значне зростання витрат. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році становила 310671 тис. грн, що на 15% більше, ніж попереднього року. Це

свідчить про погіршення цінової ефективності виробництва, можливе зростання цін на сировину, енергоносії, логістику або проблеми з внутрішнім управлінням витратами. Зростання витрат на збут на 14% (4044 тис. грн) вказує на збільшення витрат, пов'язаних із транспортуванням, пакуванням, рекламою та іншими маркетинговими заходами. Адміністративні витрати залишаються стабільними — зросли лише на 302 тис. грн (2%), що можна вважати позитивною тенденцією.

Повні витрати на виробництво й реалізацію у 2024 році склали 363052 тис. грн, що на 44381 тис. грн (14%) перевищує показник 2023 року. Вони зростають значно швидше, ніж чистий дохід, що прямо впливає на падіння фінансового результату. Як наслідок, операційний прибуток знизився на 65% — із 25229 тис. грн до 8946 тис. грн. Такий стрімкий спад прибутковості основної діяльності свідчить про зниження ефективності господарювання підприємства.

У цьому контексті слід зазначити, що, незважаючи на зменшення прибутковості операційної діяльності, інші операційні доходи суттєво зросли — на 97%, з 4938 тис. грн до 9720 тис. грн. Це може бути наслідком реалізації вторинної продукції, здачі в оренду майна або отримання компенсацій. Проте ці доходи не змогли компенсувати загальне падіння прибутку. Інші операційні витрати також зросли — на 1140 тис. грн (10%), що додатково тисне на результат.

Прибуток від реалізації продукції, який враховує як основні витрати, так і інші операційні доходи/витрати, знизився з 25229 тис. грн до 8946 тис. грн, тобто на 16283 тис. грн, що становить 65%. Це повторює динаміку операційного прибутку і підтверджує зниження загальної ефективності підприємства. Аналогічну тенденцію спостерігаємо і в показнику чистого фінансового результату: чистий прибуток у 2024 році становив 11825 тис. грн, що на 48% менше, ніж у 2023 році.

Погіршення фінансового результату безпосередньо відобразилося на показниках рентабельності. Рентабельність продукції знизилася з 8% до 2%,

тобто на 69%, що свідчить про значне зменшення маржі прибутку на кожную гривню витрат. Рентабельність продажів також упала з 7% до 3%, що означає, що кожна гривня доходу приносить менше чистого прибутку. Рентабельність активів і рентабельність власного капіталу знизилися з 16% і 17% відповідно до 7% і 8%, тобто більш ніж удвічі. Це означає, що підприємство менш ефективно використовує як загальні ресурси, так і власні інвестиції.

Середньорічна вартість активів, власного капіталу та основних засобів у 2024 році зросла приблизно на 13%. Це може бути наслідком модернізації або переоцінки активів, однак результативність їх використання знизилася. Зокрема, фондівдача — один із важливих показників ефективності використання основних засобів — знизилася з 12,775 до 12,248 грн/грн, що є негативною динамікою.

Що стосується трудових ресурсів, чисельність промислово-виробничого персоналу зменшилася на 2 особи (1%), однак продуктивність праці зросла на 9% — із 1495 до 1632 тис. грн на одного працівника. Це позитивний показник, який свідчить про підвищення ефективності праці, можливо, за рахунок автоматизації або зміни структури виробничих процесів.

Однак витрати на 1 грн чистого доходу також зросли — з 92,66 до 97,60 копійок. Це ще один індикатор зниження рентабельності та зростання собівартості одиниці продукції. Тобто для отримання кожної гривні доходу підприємство у 2024 році витрачає більше коштів, ніж у 2023-му.

Отже, загальна картина демонструє, що хоча підприємство змогло збільшити обсяги реалізації, його фінансовий стан погіршився через значне зростання витрат, зниження ефективності використання ресурсів і зменшення прибутковості. У цій ситуації доцільно провести комплексний аналіз собівартості, знайти можливості для скорочення змінних і постійних витрат, покращити управління логістикою, збутом і виробництвом, а також ефективніше використовувати наявні активи. Особливу увагу слід приділити підвищенню рентабельності діяльності та пошуку нових джерел доходів або оптимізації портфелю продукції.

Розглянемо показники фінансового стану ПрАТ «Обухівський МОЛОКОЗАВОД»:

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2023-2024 рр.**

Показник	Роки		Відхилення
	2023	2024	
<b>Показники ліквідності підприємства</b>			
Коефіцієнт покриття	8,261	8,046	-0,215
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,790	5,908	-0,882
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,873	1,340	-0,533
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	107289	110883	3594
<b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b>			
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	0,905	0,907	0,001
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	9,571	9,738	0,168
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,759	0,724	-0,035
<b>Показники ділової активності підприємства</b>			
Коефіцієнт оборотності активів	1,528	1,496	-0,032
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	28,980	33,778	4,799
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	64,244	86,431	22,186
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	5,604	4,165	-1,438
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	12,423	10,658	-1,765
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	15,822	11,053	-4,769
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,432	2,428	-0,004
<b>Показники рентабельності підприємства</b>			
Рентабельність діяльності, %	7	3	-4
Рентабельність активів, %	18	16	-2
<b>Показники рентабельності підприємства</b>			
Рентабельність власного капіталу, %	16	8	-8
Рентабельність продукції, %	8	4	-4

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2023–2024 роки демонструє зміни, що відбулися у ключових напрямках фінансового стану підприємства, зокрема в сфері ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Ці показники дозволяють глибше оцінити ефективність використання ресурсів, здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, а також рівень прибутковості та конкурентоспроможності в умовах змін ринкового середовища.

У частині ліквідності, що визначає короткострокову фінансову стабільність підприємства, простежується тенденція до зниження. Коефіцієнт покриття зменшився з 8,261 у 2023 році до 8,046 у 2024-му, що свідчить про деяке погіршення здатності покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Незважаючи на незначне відхилення, сама величина коефіцієнта залишається високою, що формально демонструє надлишкову ліквідність. Однак більш показовим є зниження коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,882 — з 6,790 до 5,908. Це свідчить про зменшення частки найбільш ліквідних оборотних активів (без урахування запасів), які підприємство може використати для покриття зобов'язань у найкоротші строки. Найбільш тривожним є зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності з 1,873 до 1,340, тобто майже на третину. Це означає, що питома вага грошових коштів у складі оборотних активів помітно скоротилася, що може створити труднощі з виконанням невідкладних фінансових платежів. Водночас, незважаючи на погіршення в ліквідності, обсяг чистого обігового капіталу дещо зріс — з 107289 тис. грн до 110883 тис. грн, тобто на 3594 тис. грн, що свідчить про формальне збільшення доступного капіталу для операційної діяльності.

Показники платоспроможності або фінансової стійкості підприємства залишаються стабільними. Коефіцієнт фінансової автономії практично не змінився (зріс з 0,905 до 0,907), що свідчить про збереження високої частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Показник фінансової

стабільності, який розраховується як співвідношення власного і позикового капіталу, покращився — з 9,571 до 9,738, що означає ще більшу незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Однак деяке зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,759 до 0,724 вказує на зменшення частки мобільної частини власного капіталу (оборотних активів), що можна використати для оперативного маневрування у випадку непередбачуваних витрат.

У сфері ділової активності, яка відображає ефективність використання ресурсів підприємства, спостерігаються змішані тенденції. Коефіцієнт оборотності активів незначно знизився (з 1,528 до 1,496), що свідчить про трохи нижчу ефективність використання всього майнового комплексу підприємства для створення доходу. Водночас спостерігається суттєве зростання коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості — відповідно на 4,799 та 22,186. Це означає, що підприємство стало ефективніше керувати розрахунками з контрагентами: дебітори стали швидше повертати борги, а підприємство швидше розраховується з постачальниками. Зменшення строку погашення дебіторської заборгованості з 5,6 до 4,2 днів є позитивним сигналом, що свідчить про зростання ліквідності оборотних активів. Те ж саме стосується і кредиторської заборгованості — її строк погашення зменшився на 1,8 днів. Натомість оборотність матеріальних запасів помітно погіршилася — коефіцієнт знизився з 15,822 до 11,053, що свідчить про накопичення нереалізованих запасів і можливу проблему з обсягами продажів або нераціональну закупівельну політику. Коефіцієнт оборотності власного капіталу залишився майже без змін, що вказує на стабільність використання внутрішніх фінансових ресурсів.

Найбільш тривожною є динаміка показників рентабельності, які демонструють зниження ефективності всієї фінансово-господарської діяльності підприємства. Рентабельність діяльності зменшилась удвічі — з 7% у 2023 році до 3% у 2024-му, що означає зменшення прибутку від операційної діяльності на кожну гривню виручки. Рентабельність активів впала з 18% до

16%, що є свідченням менш ефективного використання ресурсів підприємства. Найбільш критичним є зниження рентабельності власного капіталу з 16% до 8% — це вказує на істотне падіння прибутковості для інвесторів та власників підприємства. Рентабельність продукції також скоротилася — з 8% до 4%, що демонструє зменшення прибутковості кожної одиниці реалізованої продукції, ймовірно, через зростання собівартості або зниження цін.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2024 році залишається відносно стабільним у частині загальної ліквідності й платоспроможності, проте спостерігаються ознаки зниження ефективності господарської діяльності. Особливо занепокоєння викликає погіршення показників рентабельності, а також падіння оборотності матеріальних запасів. Підприємству необхідно зосередитися на покращенні внутрішньої ефективності, оптимізації витрат, зменшенні надлишкових запасів та посиленні контролю за прибутковістю виробництва. Крім того, варто розглянути стратегії підвищення маржинальності продукції та стимулювання збуту, щоб забезпечити фінансову стійкість у середньостроковій перспективі.

Компанія пропонує споживачам понад 50 високоякісних молочних продуктів під торговою маркою «Лукавиця», серед яких:

- молоко пастеризоване 1,5% (1 л);
- молоко пастеризоване 2,5% (0,5 та 1 л);
- молоко пастеризоване 2,5% (0,5 л пряжене м'яка упаковка);
- молоко пастеризоване 2,5% (0,5 л пряжене упаковка пюр-пак);
- молоко пастеризоване 2,6% (1 л м'яка упаковка);
- молоко пастеризоване 2,6% (1 л);
- сметана 15% (220 г, 450 г стаканчик);
- сметана 15% (450 г м'яка упаковка);
- сметана 20% (220, 450 г стаканчик);
- сметана 20% (450 г м'яка упаковка);
- кефір 2,5% (500 г тверда упаковка);

- кефір 2,5% (1 л м'яка упаковка);
- біопродукт кефірний 1% (0,5 л м'яка упаковка);
- біопродукт кефірний 2,5% (1л м'яка упаковка);
- ряжанка 2,5% (0,5 л тверда упаковка);
- йогурт столичний 2,5% персик(полуниця) (500 г м'яка упаковка, 500 г тверда упаковка, 125 г стаканчик);
- сир кисломолочний «Обухівський» нежирний, 1,5%, 10 % жирності (250 г брикет);
- сирок солодкий з ваніліном 8% жирності (брикети 100 г);
- сирок солодкий з курагою, родзинками 8% жирності (брикети 100 г);
- сир м'який «Адигейський» 45% жирності в сухій речовині (головки загорнуті в стрейч-плівку з етикеткою 500 г, 1000 г);
- десерт сирковий солодкий з додаванням фруктового пастеризованого наповнювача «Чорниця», «Вишня», «Полуниця» 4% (полістирольний стаканчик 150 г);
- десерт сирковий зі смако-ароматичним фруктовим наповнювачем «Екзотик», «Полуниця», «Персик» 4% (полістирольний стаканчик 150 г);
- масло солодковершкове «Обухівське», 73,0 %, 72,5% (брикети 200 г);
- масло шоколадне (з какао) 62,0 % жиру (брикети 200 г);
- серед солодко вершковий «Обухівський» 72,5% жиру (брикети 200 г);
- сироватка пастеризована (1 л м'яка упаковка);
- морозиво-лід (Айс-желе зі смаком апельсину, Айс-желе зі смаком яблука, Айс-желе зі смаком полуниці);
- морозиво з комбінованим складом сировини: морозиво глазуроване на палочці (Метелик – «Лукавиця», Лукавиця – «Лукавиця», Біле сяйво – «Лукавиця», Втіха – «Лукавиця»);
- морозиво у вафельному стаканчику (Смак літа – шоколадне, Смак літа - з карамеллю, Смак літа – з джемом, Смак літа);
- морозиво сімейне: «Обухівське» (9% жирн.) – відро, «Обухівське» з цукатами (8% жирн.); «Обухівське» з плодово-ягідним наповнювачем (9%

жирн.); «Обухівське» з плодово-ягідним наповнювачем абрикос(9% жирн.); «Обухівське» (9% жирн.) – 1 кг І «Обухівське» – полуниця ( 9% жирн.) – 1 кг; «Обухівське» – шоколадне (9% жирн.) – 1 кг, «Обухівське» – персик (9% жирн.) – 1 кг, Пломбир – «Лукавиця» ( 12% жирн.) – 1 кг;

- вареники з сиром кисломолочним солодкі та солоні (упаковка поліетиленова 500 г) [28].

Продукція ТМ «Лукавиця» успішно продається у суміжних із заводом районах. Понад 70% продажів припадає на місто Київ. Це свідчить про те, що якість продукції є достатньою для того, щоб закріпитися на конкурентному ринку.

Крім того, відділ продажів постійно відстежує відгуки про якість продукції і, як наслідок, має можливість швидко реагувати на локальні зміни якості.

Висока якість продукції дозволяє компанії брати участь у тендерах на постачання молочної продукції.

Серед постійних споживачів продукції «Лукавиці» – санаторій «Конча-Заспа», клінічна лікарня «Феофанія» та низка санаторіїв і баз відпочинку в Обухівському районі.

Йогурт виготовляють з коров'ячого молока, додаючи сухе молоко. В результаті в готовому продукті спостерігається підвищений вміст повноцінних білків, легко засвоюваних вуглеводів, жирів, макроелементів (кальцію, калію і фосфору) і мікроелементів (кобальту, йоду, міді, заліза, марганцю, молібдену, нікелю і цинку) [28].

Універсальність йогурту дозволяє додавати до нього різноманітні харчові добавки та наповнювачі, які підвищують харчову та біологічну цінність готового продукту.

Йогурти повинні відповідати вимогам ДСТУ 4343:2004 «Йогурти. Загальні технічні умови» і їх виробляють згідно з технологічними інструкціями і рецептурами з дотриманням санітарних правил для

підприємств молочної промисловості ДСП 4.4.4.011, затвердженими у встановленому порядку [28].

### 2.3. Оцінка ключових чинників успіху підприємства та їх вплив на його розвиток

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції ефективне функціонування та стратегічний розвиток підприємства значною мірою залежать від здатності ідентифікувати та використовувати ключові чинники успіху. Для ПрАТ «Обухівський молокозавод», що спеціалізується на виробництві якісної молочної продукції, зокрема згущеного молока, визначення таких чинників дозволяє не лише забезпечувати стабільність діяльності, а й зміцнювати позиції на ринку. У цьому підрозділі буде проаналізовано основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, зокрема: якість продукції, сучасність технологічного обладнання, кваліфікація персоналу, ефективність менеджменту, постачання сировини та розвиток каналів збуту.

Таблиця 2.4

#### Взаємозв'язок чинників внутрішнього та зовнішнього середовища

Перелік чинників	Характеристика чинника, взаємозв'язок з іншими чинниками, вплив на діяльність підприємства
1	2
1. Чинники внутрішнього середовища	
1.1. Структура управління	На підприємстві діє чітка організаційна структура, яка забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень.
1.2. Кваліфікація персоналу	Високий рівень підготовки працівників дозволяє впроваджувати сучасні технології, підтримувати високу якість продукції та адаптуватися до змін ринку.
1.3. Технологічне обладнання	Сучасне виробниче обладнання забезпечує стабільну продуктивність, енергоефективність та відповідає вимогам харчової безпеки.
1.4. Фінансові ресурси	Наявність фінансових ресурсів дозволяє підприємству модернізувати виробництво, впроваджувати інновації та розширювати асортимент продукції.
1.5. Корпоративна культура	На заводі сформована позитивна корпоративна культура, що сприяє згуртованості колективу, підвищенню мотивації та ефективності роботи.

## Продовження табл.2.4

1	2
2. Чинники зовнішнього середовища	
2.1.1. Конкуренція на ринку	Підприємство працює в умовах жорсткої конкуренції, що спонукає до постійного вдосконалення продукції, оптимізації витрат та підвищення якості.
2.1.2. Попит на продукцію	Попит на молочну продукцію залежить від змін у споживчих уподобаннях, що вимагає оперативної адаптації асортименту до очікувань ринку.
2.1.3. Регуляторні вимоги	Дотримання вимог харчового законодавства та стандартів якості впливає на виробничі процеси, потребує ретельного контролю та відповідної документації.
2.1.4. Стан постачальників	Якість та надійність постачальників сировини безпосередньо впливають на собівартість і якість кінцевої продукції, а також на безперервність виробництва.
2.2. Чинники зовнішнього середовища непрямого впливу	
2.2.1. Економічні умови	Економічна ситуація в країні, включно з рівнем інфляції та валютними коливаннями, впливає на витрати виробництва, закупівлі сировини й платоспроможність споживачів.
2.2.2. Соціальні фактори	Підвищення зацікавленості населення до здорового способу життя стимулює розвиток асортименту продукції з урахуванням нових харчових трендів.
2.2.3. Технологічні інновації	Новітні технології у харчовій промисловості потребують постійного оновлення обладнання та навчання персоналу для збереження конкурентоспроможності.
2.2.4. Екологічні норми	Зростаючі екологічні вимоги стимулюють підприємство до впровадження енергоощадних технологій та зменшення шкідливого впливу на довкілля.

*Джерело: складено автором*

Таблиця дає повне уявлення про взаємозв'язки між різними факторами та їхній вплив на результати діяльності підприємства, показуючи, як внутрішні та зовнішні умови формують загальні результати діяльності підприємства.

Таким чином, зовнішнє середовище має значний вплив на внутрішні фактори діяльності Обухівського молокозаводу, що вимагає постійної адаптації та реагування на зміни. Це дозволяє підприємству не тільки виживати в конкурентному середовищі, а й розвиватися, впроваджуючи інновації та покращуючи якість своєї продукції.

Висновки щодо факторів, представлених у таблиці для Обухівського молокозаводу, показують, що успіх підприємства залежить від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які тісно пов'язані між собою і мають значний вплив на менеджмент заводу.

Серед внутрішніх факторів важливу роль відіграють структура управління, кваліфікація персоналу, технічне оснащення, фінансові ресурси та корпоративна культура. Ефективна структура управління прискорює прийняття рішень, покращує взаємодію між відділами та підвищує загальну продуктивність. Кваліфікований персонал здатний ефективно використовувати сучасне обладнання та впроваджувати новітні технології, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Достатні фінансові ресурси дозволяють модернізувати обладнання та інвестувати в розвиток, що безпосередньо впливає на результати діяльності компанії. Культура компанії сприяє стабільності, зменшує плинність кадрів та підвищує продуктивність праці.

Щодо зовнішніх факторів, то можна зазначити, що вони впливають на управління компанією як через пряму конкуренцію, так і через макроекономічні умови. Конкуренція змушує Обухівський молокозавод постійно підвищувати якість своєї продукції та знижувати витрати, що, в свою чергу, стимулює інновації та оптимізацію процесів. Зміна попиту на продукцію відповідно до споживчих уподобань змушує компанію адаптувати свій асортимент до ринкових умов. Регуляторні вимоги та законодавство щодо якості та безпечності продукції впливають на внутрішні стандарти виробництва компанії. Крім того, ситуація з постачальниками сировини має безпосередній вплив на якість кінцевого продукту, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності.

Непрямі фактори зовнішнього середовища, такі як економічні умови, соціальні тенденції, технологічні інновації та екологічні норми, також мають значний вплив на діяльність компанії. Економічна стабільність, інфляція та коливання валютних курсів впливають на виробничі витрати та прибутковість заводу. Соціальні вподобання споживачів, такі як зростаючий попит на здорову їжу, змушують компанію адаптувати свою продукцію до нових вимог ринку. Технологічні інновації мають важливе значення для збереження конкурентоспроможності, а більш жорсткі екологічні норми спонукатимуть

заводи до впровадження екологічно чистих технологій та покращення іміджу компанії.

Загалом, аналіз ключових чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища свідчить про те, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» успішно функціонує у висококонкурентному ринковому середовищі завдяки чітко структурованій системі управління, високому рівню кваліфікації персоналу, сучасному обладнанню та ефективному використанню фінансових ресурсів. Утримання конкурентних позицій вимагає постійної адаптації до динамічних змін у споживчих вподобаннях, регуляторних вимогах, економічній ситуації та технологічних новаціях.

Приклад оцінки значущості ключових факторів успіху для ПрАТ «Обухівський молокозавод» за методом вагових коефіцієнтів.

Ключові фактори успіху:

1. Якість молочної продукції
2. Ціна продукції
3. Канали збуту
4. Інновації та нові продукти
5. Брендінг і маркетинг

Оцінювання здійснювалося шістьма експертами (маркетологами, технологами, економістами підприємства), які кожному фактору призначили ваговий коефіцієнт так, щоб сума по кожному стовпцю дорівнювала 1.0.

Таблиця 2.5

#### Експертних оцінки

№	Ключові фактори успіху	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6
1	Якість молочної продукції	0.35	0.4	0.3	0.3	0.35	0.3
2	Ціна продукції	0.25	0.2	0.2	0.25	0.2	0.2
3	Канали збуту	0.15	0.15	0.2	0.15	0.15	0.2
4	Інновації та нові продукти	0.15	0.1	0.2	0.2	0.15	0.2
5	Брендінг і маркетинг	0.10	0.15	0.1	0.1	0.15	0.1
	Сума	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Джерело: створене автором

Підрахунок узагальнених оцінок  $S_i$ :

1. Якість молочної продукції:

$$\frac{(0.35 + 0.4 + 0.3 + 0.3 + 0.35 + 0.3)}{6} = \frac{2.0}{6} = 0.33$$

2. Ціна продукції:

$$\frac{(0.25 + 0.2 + 0.2 + 0.25 + 0.2 + 0.2)}{6} = \frac{1.3}{6} = 0.22$$

3. Канали збуту:

$$\frac{0.15 + 0.15 + 0.2 + 0.15 + 0.15 + 0.2}{6} = \frac{1.0}{6} = 0.17$$

4. Інновації та нові продукти:

$$\frac{(0.15 + 0.1 + 0.2 + 0.2 + 0.15 + 0.2)}{6} = \frac{1.0}{6} = 0.17$$

5. Брендинг і маркетинг:

$$\frac{0.10 + 0.15 + 0.1 + 0.1 + 0.15 + 0.1}{6} = \frac{0.7}{6} = 0.12$$

Таблиця 2.6

### Підсумкова таблиця узагальнених оцінок

№	Ключові фактори успіху	$S_i$
1	Якість молочної продукції	0.33
2	Ціна продукції	0.22
3	Канали збуту	0.17
4	Інновації та нові продукти	0.17
5	Брендинг і маркетинг	0.12
	Сума	1.00

Джерело: створене автором

Найважливішим фактором для ПрАТ «Обухівський молокозавод» є якість молочної продукції ( $S_i = 0.33$ ), саме їй варто приділити найбільше уваги при плануванні стратегії розвитку. Ціна продукції також відіграє суттєву роль ( $S_i = 0.22$ ). Інші фактори мають нижчу, але не нульову значущість.

SWOT-аналіз ПрАТ «Обухівський молокозавод» дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, його внутрішні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на розвиток. Серед сильних сторін заводу слід

відзначити високу якість продукції, використання сучасного обладнання, значний досвід роботи у галузі, а також широкий асортимент, що забезпечує гнучкість у задоволенні попиту споживачів. Водночас підприємство стикається з низкою внутрішніх слабкостей, таких як залежність від постачальників сировини, обмежена впізнаваність за межами регіону, значні логістичні витрати та відсутність сучасних маркетингових стратегій. Аналіз зовнішнього середовища вказує на наявність перспектив для зростання, зокрема через розширення асортименту, вихід на міжнародні ринки, встановлення партнерств з роздрібними мережами та зростаючий інтерес споживачів до здорового харчування. Проте на тлі цих можливостей існують також загрози, серед яких посилення конкуренції, нестабільність цін на сировину, ускладнення регуляторних вимог та зміна споживчих уподобань.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз «Обухівський молокозавод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока якість продукції: Молочна продукція заводу відповідає високим стандартам якості, що створює довіру до бренду.</li> <li>• Сучасне обладнання: Використання сучасного обладнання сприяє ефективності виробництва, зменшенню витрат і підвищенню якості продуктів.</li> <li>• Великий досвід роботи: Завод має багаторічний досвід у виробництві молочної продукції, що позитивно впливає на стабільність і надійність компанії.</li> <li>• Широкий асортимент продукції: Підприємство виробляє різноманітні види молочної продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від сировини: Висока залежність від постачальників молока та коливань цін на сировину впливає на стабільність виробництва.</li> <li>• Локальна впізнаваність: Завод має обмежену відомість за межами регіону, що обмежує можливості для масштабування.</li> <li>• Витрати на логістику: Потреба в транспортуванні охолодженої продукції вимагає додаткових витрат, що впливає на ціну товару.</li> <li>• Застарілі маркетингові стратегії: Брак сучасних маркетингових підходів може обмежувати здатність залучення нових клієнтів та виходу на нові ринки.</li> </ul>

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення асортименту продукції: Запровадження нових продуктів (як-от органічне молоко, безлактозні продукти) для розширення цільової аудиторії.</li> <li>• Експорт: Вихід на міжнародні ринки може забезпечити додаткові прибутки та підвищити впізнаваність бренду.</li> <li>• Партнерства з роздрібними мережами: Співпраця з великими роздрібними мережами може розширити доступ до нових споживачів.</li> <li>• Популяризація здорового харчування: Зростання попиту на натуральну та екологічну продукцію може сприяти зростанню попиту на продукцію заводу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренція: Зростання кількості конкурентів у молочній промисловості може знизити ринкову частку заводу.</li> <li>• Коливання цін на сировину: Нестабільність у ціновій політиці постачальників молока може вплинути на прибутковість.</li> <li>• Регуляторні обмеження: Посилення вимог до виробників молочної продукції може створювати додаткові витрати на відповідність новим стандартам.</li> <li>• Зміна споживчих уподобань: Зниження попиту на молочні продукти на користь рослинних альтернатив може негативно вплинути на продажі.</li> </ul>

*Джерело: сформоване автором*

Обухівський молокозавод має низку сильних сторін, які сприяють його стабільній роботі та конкурентоздатності. Передусім, продукція заводу вирізняється високою якістю, що підтверджується як внутрішніми стандартами компанії, так і сертифікацією якості. Завод використовує сучасне обладнання, що дає змогу покращити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати та підвищити якість продукції. Завдяки багаторічному досвіду роботи у молочній промисловості Обухівський молокозавод здобув репутацію надійного та стабільного виробника, що позитивно впливає на довіру до продукції з боку споживачів. Асортимент заводу також є важливою конкурентною перевагою: він включає різні види молочної продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів. Це надає компанії гнучкості у реагуванні на зміну попиту. Наявність сертифікації відповідності стандартам безпеки також є сильною стороною, оскільки допомагає зміцнити

довіру до продукції та відкриває шлях до співпраці з великими роздрібними мережами.

Попри це, завод стикається з певними внутрішніми труднощами. Наприклад, значна залежність від постачальників молока робить компанію вразливою до коливань цін на сировину, що може вплинути на стабільність виробництва. Також завод має обмежену впізнаваність за межами свого регіону, що може стати на заваді розширенню його ринкової частки в національному масштабі. Крім того, транспортування охолодженої продукції передбачає додаткові витрати на логістику, які можуть негативно позначатися на фінансових показниках підприємства. Відсутність сучасних маркетингових стратегій є ще однією слабкою стороною, яка може обмежувати здатність заводу залучати нових клієнтів та виходити на нові ринки.

Разом з тим Обухівський молокозавод має багато перспектив для розвитку, зокрема розширення асортименту продукції. Це може включати запровадження нових видів молочної продукції, таких як органічне або безлактозне молоко, що дасть змогу охопити додаткову аудиторію, яка приділяє увагу здоровому харчуванню або має особливі дієтичні потреби. Оскільки продукція заводу відповідає міжнародним стандартам якості, завод може розглянути можливість виходу на експортні ринки, що забезпечить додаткові прибутки та підвищить впізнаваність бренду за межами України. Співпраця з великими роздрібними мережами може допомогти заводу розширити свою присутність на ринку, забезпечивши доступ до нових споживачів. Крім того, зростаючий інтерес до здорового харчування та натуральних продуктів у суспільстві також створює нові можливості для заводу, оскільки споживачі все частіше надають перевагу натуральній продукції без штучних добавок.

Однак існують і зовнішні загрози, які можуть вплинути на розвиток заводу. Наприклад, зростаюча конкуренція в молочній промисловості може знизити ринкову частку заводу та посилити боротьбу за споживача. Коливання цін на молоко може негативно позначитися на прибутковості заводу та його здатності конкурувати з іншими виробниками. Посилення регуляторних вимог

до виробників молочної продукції також створює додаткові труднощі, оскільки підприємству може знадобитися інвестувати у відповідність новим стандартам, що вплине на витрати. Ще однією загрозою для заводу є зміна споживчих уподобань: попит на рослинні альтернативи молочним продуктам зростає, що може негативно вплинути на традиційний молочний сектор.

Таким чином, SWOT-аналіз дає можливість Обухівському молокозаводу краще зрозуміти, які аспекти діяльності потребують уваги та покращення, а також на які зовнішні чинники необхідно зважати для розробки ефективних стратегій розвитку на довгострокову перспективу.

Таблиця 2.8

### Матриця SWOT ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Сильні сторони (Strengths)	Бал	Слабкі сторони (Weaknesses)	Бал
1. Досвічене керівництво.	4	1. Старе обладнання.	4
2. Гарна репутація у покупців.	5	2. Низька якість деяких продуктів.	4
3. Активна маркетингова діяльність.	4	3. Нестача оборотних коштів.	3
4. Вертикальна інтеграція.	3	4. Невисокий рівень дистрибуції.	3
5. Велика частка ринку в регіоні.	5	5. Висока собівартість сировини.	4
6. Фірмова торгівля і оптові склади.	3	6. Низька прибут.чер.витрати високі.	5
7. Гнучка цінова політика.	4		
Разом	28	Разом	23
Можливості (Opportunities)	Бал	Загрози (Threats)	Бал
1. Вихід на нові ринки.	4	1. Зростаючий конкурентний тиск.	4
2. Розширення виробничих потужностей.	3	2. Зростання цін на сировину.	4
3. Використання інформаційних технологій.	3	3. Зміна споживчих переваг.	3
4. Оптимізація продуктового портфеля.	4	4. Поява нових конкурентів.	3
Перепозиціонування продуктів у середній ціновий сегмент.	4	Додаткові транспортні витрати.	3
Разом	18	Разом	16

Джерело: створене автором

Далі розглянемо узагальнюючу матрицю SWOT:

Таблиця 2.9

### Узагальнююча матриця SWOT

		Можливості	Загрози
		18	16
Сильні сторони	28	504	448
Слабкі сторони	23	414	368

Джерело: створене автором

$$X = O - T = 18 - 16 = 2$$

$$Y = S - W = 28 - 23 = 5$$

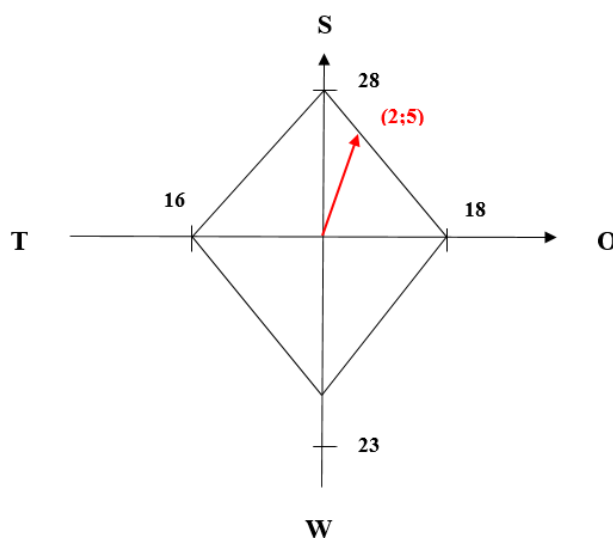


Рис. 3.1. Графічний метод SWOT-аналізу

Таблиця 2.10

### Матриця можливостей

Вплив можливостей на підприємство			
Ймовірність використання можливостей	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока ймовірність	ВС - Вихід на нові ринки	ВП - Розширення виробничих потужностей	
Середня ймовірність	СС - Перепозиціонування у середній ціновий сегмент	СП - Використання ІТ для оптимізації бізнесу	СМ - Збільшення асортименту продукції
Низька ймовірність	НС - Створення нових торговельних мереж	НП - Підвищення частки ринку через зниження цін	НМ - Залучення іноземних інвестицій

Джерело: сформоване автором

Аналіз матриці можливостей для ПрАТ "Обухівський молокозавод" свідчить про те, що підприємство має кілька перспективних напрямів розвитку з різним рівнем впливу та ймовірності реалізації. Найбільш значущою можливістю з високою ймовірністю реалізації є вихід на нові ринки, що може мати сильний позитивний вплив на підприємство, розширюючи збут і збільшуючи доходи. Також важливим, хоча й дещо менш впливовим, є розширення виробничих потужностей, що цілком ймовірне з огляду на нещодавню модернізацію обладнання для виробництва згущеного молока.

Серед можливостей із середньою ймовірністю реалізації варто звернути увагу на збільшення асортименту продукції та використання ІТ для оптимізації бізнес-процесів — ці кроки можуть помірно посилити конкурентоспроможність та ефективність виробництва. Перепозиціонування у середній ціновий сегмент може мати сильніші наслідки, але потребує обережного підходу, враховуючи ринкову динаміку.

Можливості з низькою ймовірністю реалізації, такі як залучення іноземних інвестицій, створення нових торговельних мереж або підвищення частки ринку шляхом зниження цін, наразі менш актуальні для компанії, зважаючи на обмежені ресурси та високі ризики. Отже, стратегічно доцільно зосередитися на виході на нові ринки, підвищенні виробничого потенціалу та поступовій диверсифікації асортименту, паралельно впроваджуючи цифрові інструменти для підвищення ефективності.

Для визначення пріоритетності реагування на зовнішні загрози важливо оцінити не лише ймовірність їх виникнення, а й потенційний вплив на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє ефективніше планувати управлінські дії, розподіляти ресурси та розробляти стратегії мінімізації ризиків. У таблиці нижче представлено приклад класифікації загроз за ймовірністю та ступенем їхнього впливу на компанію:

### Матриця загроз

Вплив загрози на підприємство	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Легкі удари
Ймовірність виникнення загроз				
Висока ймовірність	ВР - Зростання конкуренції на ринку	ВК - Нестача оборотних коштів	ВТ - Збільшення цін на сировину	ВЛ - Вимоги до якості продукції зростають
Середня ймовірність	СР - Погіршення економічної ситуації в країні	СК - Зменшення купівельної спроможності	СТ - Нестабільність на ринку	СЛ - Зміна споживчих уподобань
Низька ймовірність	НР - Непередбачені витрати на ремонти обладнання	НК - Втрата постачальників	НТ - Погіршення репутації	НЛ - Нові регуляції та норми

*Джерело: сформоване автором*

Оцінка загроз для ПрАТ "Обухівський молокозавод" демонструє, що підприємство зіштовхується з рядом серйозних ризиків, зокрема з високою ймовірністю виникнення загроз, які можуть спричинити тяжкі наслідки. Зростання конкуренції на ринку, нестача оборотних коштів та підвищення цін на сировину становлять найбільшу небезпеку, здатну призвести до критичного або навіть руйнівного впливу на стабільність компанії. Також актуальним є посилення вимог до якості продукції, що хоча й має менш серйозні наслідки, але потребує постійного вдосконалення виробництва. Серед загроз із середнім рівнем імовірності особливо варто відзначити зменшення купівельної спроможності та нестабільність на ринку, які можуть погіршити фінансові показники підприємства.

Погіршення загальноекономічної ситуації в країні також здатне чинити критичний вплив, посилюючи інші ризики. Низької ймовірності загрози, такі як непередбачені витрати на ремонти або нові регуляції, наразі не становлять значного ризику, але їх не слід ігнорувати, адже у сукупності вони можуть вплинути на операційну стабільність. Отже, компанії доцільно вжити заходів для посилення фінансової стійкості, пошуку альтернативних джерел сировини

та інвестування в покращення якості продукції, щоб зменшити вразливість перед найбільш імовірними та впливовими загрозами.

Щоб покращити успішність ПрАТ «Обухівський молокозавод», необхідно розглядати всі основні елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що формують ефективність роботи підприємства в сучасних умовах. Перш за все, слід звернути увагу на структуру управління. Вона повинна бути достатньо гнучкою, щоб дозволяти швидке ухвалення рішень, але водночас залишатися прозорою та зрозумілою для працівників. Важливо впроваджувати елементи цифрового управління, автоматизовані системи документообігу та сучасне програмне забезпечення для керування ресурсами й обліку, що дозволить підвищити оперативність та контроль за діяльністю різних підрозділів.

Кваліфікація персоналу також є критичним чинником успішності. Для підвищення конкурентоспроможності заводу слід інвестувати у професійний розвиток працівників, проводити навчання, семінари, майстер-класи та регулярно оцінювати рівень кваліфікації. Підвищення професійних навичок дозволить краще освоювати нове обладнання, швидше адаптуватися до змін у виробничих процесах і покращити якість кінцевої продукції.

Ще одним важливим внутрішнім елементом є технологічне обладнання. Його модернізація дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й знизити витрати на одиницю продукції, покращити енергоефективність і забезпечити відповідність міжнародним стандартам харчової безпеки. Нові лінії повинні відповідати сучасним вимогам щодо точності, санітарних норм і автоматизації процесів.

Фінансові ресурси створюють основу для реалізації всіх змін. Заводу доцільно розробити стратегію залучення додаткових коштів як із внутрішніх джерел (прибуток, резерви), так і ззовні — наприклад, через кредити, інвестиційні фонди або участь у програмах підтримки агропромислового комплексу. Ефективне фінансове планування забезпечить змогу розвиватися

без надмірних ризиків і паралельно підтримувати стабільну операційну діяльність.

Корпоративна культура формує внутрішній клімат колективу, що безпосередньо впливає на рівень мотивації, відповідальності та командної роботи. Підприємство має активно розвивати принципи взаємоповаги, відкритої комунікації та професійної гордості за результат. Це можливо шляхом внутрішнього PR, прозорого визнання досягнень працівників та стимулювання ініціативності.

Зовнішнє середовище також значною мірою впливає на успішність заводу. Конкуренція на ринку молочної продукції вимагає постійного оновлення технологій, зниження витрат і зростання якості. Для утримання позицій на ринку та їх розширення підприємству потрібно посилити маркетингову діяльність, формувати впізнаваний бренд, збільшити свою присутність у роздрібних мережах та на онлайн-майданчиках. Особливо важливо аналізувати попит на продукцію — враховувати зміну споживчих уподобань, сезонність, тенденції до здорового харчування. Результати таких досліджень мають лягати в основу розробки нових продуктів та адаптації існуючого асортименту.

Регуляторні вимоги, зокрема щодо якості та безпеки харчових продуктів, постійно змінюються. Заводу слід не лише відповідати чинним нормативам, а й випереджати їх, впроваджуючи системи управління якістю на базі міжнародних стандартів, зокрема HACCP або ISO 22000. Це дозволить зміцнити репутацію та спростить вихід на нові внутрішні та зовнішні ринки.

Стан відносин з постачальниками має залишатися стабільним. Завод повинен співпрацювати з перевіреними постачальниками сировини, орієнтуючись на довгострокові контракти, взаємну відповідальність і сталість поставок. Важливо також диверсифікувати базу постачальників, щоб уникнути залежності від одного джерела.

Серед факторів непрямого впливу важливу роль відіграють економічні умови. Інфляція, зміни валютного курсу та ціни на енергоносії впливають на

собівартість продукції та купівельну спроможність населення. Тому підприємство має вести гнучке планування, враховувати ризики та працювати над зменшенням виробничих витрат. Соціальні зміни, пов'язані зі зростанням інтересу до екологічно чистих і корисних продуктів, формують нові вимоги до виробника. Заводу слід приділити увагу розробці лінійки продукції, яка відповідає сучасним харчовим трендам — наприклад, продукти з мінімальним вмістом консервантів або підвищеним вмістом білків.

Технологічні інновації у харчовій промисловості відкривають нові можливості для оптимізації виробництва. Підприємство має бути відкритим до новацій, зокрема цифрових рішень, систем автоматичного моніторингу якості, нових видів пакування, які продовжують термін зберігання без втрати якості. Співпраця з профільними науковими установами, інжиніринговими компаніями та університетами може забезпечити інноваційний прорив.

Водночас дотримання екологічних норм є важливим фактором сталого розвитку. Підприємству варто поступово впроваджувати заходи з енергоощадності, переробки відходів та очищення стічних вод. Екологічна відповідальність підвищує довіру до бренду як серед споживачів, так і серед бізнес-партнерів.

Отже, успішність ПрАТ «Обухівський молокозавод» залежить від здатності стратегічно мислити, гнучко реагувати на виклики, розвивати людський і технічний потенціал, а також від відкритості до інновацій. Поєднання ефективного управління, модернізації виробництва, активної взаємодії з ринком і відповідального ставлення до соціального контексту створює міцну основу для стійкого розвитку підприємства.

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Обухівський молокозавод» функціонує в умовах високої економічної турбулентності та поствоєнних викликів, демонструючи стійкість у виробничій діяльності. Підприємство нарощує обсяги реалізації, однак зіткнулося зі зниженням фінансових результатів, зокрема рентабельності, прибутковості та показників платоспроможності.

Ринок молочної продукції в Україні перебуває у стані адаптації до нових економічних та соціальних умов. Попри скорочення поголів'я в приватному секторі, промислове виробництво демонструє стабільність і потенціал до зростання. Збереження конкурентоспроможності потребує технологічного оновлення, ефективного управління та орієнтації на якість продукції. Умови воєнного часу та ринкові коливання вимагають від підприємств гнучкості й постійного аналізу змін на ринку.

Виявлено дисбаланс між зростанням витрат і доходів, що свідчить про неефективне управління витратами. Низька рентабельність (2–4%) знижує прибутковість реалізованої продукції, посилюючи ризики у конкурентному середовищі.

Загострення проблем із ліквідністю та оборотністю запасів вказує на потребу оптимізації грошових потоків та складських процесів. Попри це, позитивною динамікою є зростання продуктивності праці та зменшення дебіторської заборгованості.

Сильними сторонами заводу залишаються: сучасне обладнання, кваліфікований персонал, ефективна управлінська структура та корпоративна культура. Проте зовнішнє середовище потребує від підприємства більшої гнучкості, інноваційності та адаптивності до ринкових змін.

Для забезпечення подальшого розвитку заводу необхідне стратегічне оновлення: оптимізація витрат, розширення асортименту, впровадження енергоефективних технологій та орієнтація на зміну споживчих запитів.

### **Розділ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ УСПІХУ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

#### **3.1. Програма діяльності підприємства щодо посилення ключових чинників успіху**

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкової економіки та зростання конкурентного тиску в харчовій промисловості, ПрАТ «Обухівський молокозавод» впроваджує комплексну програму модернізації виробництва та розширення збуту продукції. Основна мета цієї програми полягає в забезпеченні довгострокового зростання компанії, зміцненні позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також підвищенні рівня економічної стійкості підприємства.

Результати аналітичного дослідження (розділ 2) свідчать про наявність низки ключових проблем, які стримують розвиток ПрАТ «Обухівський молокозавод». До них належать: обмеженість ринків збуту, зростання витрат на логістику та енергоресурси, залежність від холодильного ланцюга, а також потреба в оновленні виробничих потужностей відповідно до сучасних стандартів якості та безпеки харчової продукції.

З метою вирішення зазначених проблем було розглянуто кілька альтернативних варіантів. Перший варіант передбачає впровадження технології ультрапастеризації молока, що дозволить виробляти продукцію з тривалим терміном зберігання без необхідності в холодильному зберіганні. Це, у свою чергу, відкриває можливість виходу на нові зовнішні ринки, зокрема європейські, де такий тип продукції є найбільш затребуваним, а також значно знижує витрати на транспортування та зберігання.

Другим можливим варіантом є розширення асортименту продукції за рахунок виробництва товарів з доданою вартістю – зокрема йогуртів, десертів, сиркових паст і функціональних напоїв. Такий підхід сприяє збільшенню частки на внутрішньому ринку, задоволенню потреб різних споживчих

сегментів і зростанню прибутковості за рахунок вищої рентабельності продукції.

Третім варіантом розглядається модернізація логістичної інфраструктури з впровадженням автоматизованих систем контролю зберігання і транспортування охолодженої продукції. Це дозволить скоротити втрати, пов'язані з порушенням температурного режиму, покращити планування поставок і підвищити надійність логістичних операцій.

Також як один з можливих напрямів розглядається розвиток контрактного виробництва або кооперації з іншими регіональними переробниками молока з метою ефективнішого використання ресурсів, оптимізації обсягів виробництва та освоєння нових каналів збуту.

Серед запропонованих варіантів першочерговою є пропозиція щодо впровадження технології ультрапастеризації. Її реалізація надає найбільш комплексне рішення для подолання актуальних викликів, дозволяє швидко інтегруватися в міжнародний ринок та досягти істотного економічного ефекту.

Завдяки впровадженню ультрапастеризації підприємство забезпечує собі доступ до нових ринків, передусім до країн Європейського Союзу, де споживання саме ультрапастеризованого молока є домінуючим. Це свідчить про стабільно високий попит на молоко з тривалим терміном зберігання та про сформовану споживчу культуру, орієнтовану саме на продукцію УНТ-сегменту. Отже, без впровадження цієї технології вихід на ринки зазначених країн або є неможливим, або економічно необґрунтованим.

Паралельно з відкриттям нових ринкових перспектив, підприємство отримує низку важливих технологічних і логістичних переваг. Завдяки здатності продукції зберігатися тривалий час без охолодження, значно зменшуються витрати на логістику та складське зберігання. Відсутність необхідності в підтриманні безперервного холодильного ланцюга під час транспортування знижує витрати на паливо, електроенергію та технічне обслуговування логістичної інфраструктури. Також полегшується взаємодія з

торговими мережами, оскільки продукція може зберігатися на полицях значно довше без ризику псування.

З точки зору якості продукції, ультрапастеризація зберігає більшість поживних властивостей молока. Після обробки зберігається вміст білка, кальцію та інших важливих мікроелементів. Втрати вітамінів – таких як фолієва кислота, В<sub>12</sub>, С і В<sub>1</sub> – залишаються незначними та не впливають на загальну харчову цінність продукту. Таким чином, споживач отримує якісне, безпечне та поживне молоко, що відповідає найвищим стандартам Європейського Союзу.

У рамках реалізації програми підприємство впроваджує на виробництві ультрапастеризатор моделі ВДП-1000, який забезпечує обробку 1000 літрів молока на годину. Це обладнання відзначається високою продуктивністю, енергоефективністю, технологічною надійністю та здатністю до інтеграції в наявну інфраструктуру. Його експлуатація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити вплив людського фактора, забезпечити чітке дотримання технологічних стандартів та підвищити загальну ефективність виробництва.

Впровадження технології ультрапастеризації є одним із ключових стратегічних кроків у розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод». Здійснення цієї програми зміцнить позиції підприємства як інноваційного, експортноорієнтованого виробника, розширить географію збуту, дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, оптимізувати витрати та сформувати сучасний імідж на міжнародному рівні.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження пастеризації та його вплив на основні показники діяльності підприємства**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростаючої конкуренції підприємства змушені постійно шукати нові можливості для збільшення обсягів продажів і зміцнення своїх позицій на ринку. Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку є розширення

ринків збуту, що дозволяє не лише збільшити прибутковість, а й мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами попиту та ринкової кон'юнктури.

У цьому обґрунтуванні буде проаналізовано основні аспекти розширення ринків збуту, зокрема його економічну доцільність, маркетингові переваги та організаційні особливості. Розгляд потенційних можливостей і викликів дозволить оцінити перспективність такої стратегії та визначити оптимальні шляхи її реалізації.

На ПрАТ «Обухівський молокозавод» у рамках розширення ринків збуту планується купити ультрапастеризатор, що дозволить продовжити термін дії молока та вийти на ринок Польщі.

Ультрапастеризоване молоко може зберігатися до 6 місяців і більше без охолодження, що знижує витрати на логістику та зберігання. Метод ультрапастеризації мінімально впливає на вміст кальцію та інших мікроелементів у молоці. Хоча деякі вітаміни, такі як фолієва кислота, В<sub>12</sub>, С та В<sub>1</sub>, можуть частково руйнуватися, втрати є незначними.

У країнах Європейського Союзу ультрапастеризоване молоко є дуже популярним. Вартість ультрапастеризаторів залежить від їх продуктивності, обсягу та виробника. Оскільки ультрапастеризація вимагає специфічного обладнання, ціни можуть бути вищими порівняно зі стандартними пастеризаторами. Пропонується придбати пастеризатор молока на 1000 літрів, марки ВДП- 1000.

Впровадження ультрапастеризації у виробництво молока може значно підвищити ефективність ПрАТ «Обухівський молокозавод», зменшити втрати продукції та розширити ринки збуту завдяки подовженому терміну зберігання продукту.

Крім того, технологія ультрапастеризації відповідає сучасним стандартам безпеки та якості харчових продуктів, що дозволяє підприємству зміцнити свою конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це інвестиційне рішення також сприяє оптимізації виробничих процесів і зменшенню витрат на логістику та зберігання.

Розглянемо вихідні дані:

Таблиця 3.1

**Вихідні дані**

	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Проектний період
1	2	3	4	5
1.	Вартість обладнання, що підлягає встановленню (ультрапастеризатор FB MONT PM 15000 )	тис. грн		450
2.	Транспортні та заготівельно-складські витрати	% від вартості нового обладнання		28,13
5.	Витрати на монтаж	% від вартості нового обладнання		45,00
6.	Продуктивність обладнання за годину	кілограм	1100	1200
7.	Коефіцієнт використання потужності		0,8	0,8
8.	Час роботи за рік	дні	361	361
9.	Кількість змін		2	2
10.	Тривалість зміни	год	12	12
11.	Витрати електроенергії	кВт/год		12
12.	Вартість електроенергії	грн./кВт	5,6	5,6
13.	Амортизаційні відрахування	% від вартості обладнання	20	20
14.	Витрати на ремонт устаткування	% від вартості обладнання	9	9
15.	Сума умовно-постійних витрат	тис грн	12426	12426
16.	Повні витрати на виробництво 10 гектолітрів (пастеризованого молока)	тис. грн./т	16,54	
17.	Ціна 10 гектолітрів (пастеризованого молока)	тис.грн./т	20,04	

*Джерело: створене автором*

Отже, наступним пропонується розрахувати вартість нового обладнання[29] (табл. 3.2).

На основі вищенаведених техніко-економічних показників можна здійснити розрахунок загальної вартості інвестиційного проекту з урахуванням супутніх витрат. Наступна таблиця містить деталізацію витрат на придбання, транспортування, монтаж та інші пов'язані з цим витрати для нового обладнання — ультрапастеризатора FB MONT PM 15000.

Розглянемо кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання:

Таблиця 3.2

### Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Витрати, тис. грн на		Первісна вартість нового обладнання, тис. грн
				транспортування та заготівельно складські	монтаж (10%)	
1	2	3	4	5	6	7
ультрапастеризатор FB MONT PM 15000	450	1	450	28,13	45,00	523,13

Джерело: створене автором

Наступним проведемо розрахунок виробничої програми у натуральному виді (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Продуктивність обладнання літрів/год	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний час роботи, год			Річний обсяг виробленої продукції 10, декалітрів
		Кількість змін	Тривалість зміни, год	Кількість ді роботи за рік	
1	2	3	4	5	
До впровадження					
1100	0,8	2	12	361	7624,32
Після впровадження					
1200	0,8	2	12	361	8317,44

Джерело: створене автором

У вартісному виразі обсяг виробництва продукції становить:

До впровадження  $7624,32 * 20,04 = 152791,37$  тис грн.

Після впровадження  $8317,44 * 20,04 = 166681,50$  тис грн.

Збільшення доходу на  $166681,50 - 152791,37 = 13890,13$  тис. грн

Розраховуємо зміну поточних витрат. За технічними характеристиками впроваджуваного обладнання відбуваються зміни за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі» (через встановлення нового обладнання додається 12 кВт/год на технологічні цілі) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок вартості електроенергії на технологічні цілі**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Витрати	Час роботи, годин	Ціна за одиницю, грн	Витрати, тис. грн
1	2	3	4	5	6
Після впровадження					
Електроенергія	Квт/ год	12	8664	5,6	582,22

*Джерело: створене автором*

Далі розраховуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Зміна витрат на амортизацію та ремонт обладнання**

Показник	Вартість обладнання, тис. грн	% відрахувань	Витрати, тис. грн
Після впровадження			
Амортизація	523,13	20	104,63
Витрати на ремонт	523,13	9	47,08

*Джерело: створене автором*

Всього сума поточних витрат на обсяг виробництва:

До впровадження:

12426 тис. грн

Де 12426 тис. грн – умовно-постійні витрати.

Після впровадження:

$12426 + 582,22 + 104,63 + 47,08 = 13159,93$  тис. грн

В розрахунку на 1т виробу:

До впровадження:

$12426 / 7624,32 = 1,63$  тис. грн./т

Після впровадження:

$13159,93 / 8317,44 = 1,58$  тис. грн/т

Зменшення собівартості  $1,58 - 1,63 = -0,05$  тис. грн

Повні витрати після впровадження заходу становлять  $16,54 - (-0,05) = 16,49$  тис. грн.

Загальна вартість капітальних витрат: 450 тис. грн

Прибуток:

До впровадження:

$$(20,04 - 16,54) * 7624,32 = 26685,12 \text{ тис. грн}$$

Після впровадження:

$$(20,04-16,49) * 8317,44 = 29526,91 \text{ тис. грн}$$

Додатковий прибуток:

$$29526,91 - 26685,12 = 2841,79 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток:

$$2841,79 * 0,82 = 2330,27 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності:

$$523,13 / (2330,27 + 104,63) = 0,21 \text{ р.}$$

Таким чином, проведений аналіз вихідних даних підтверджує економічну доцільність упровадження ультрапастеризації на ПрАТ «Обухівський молокозавод». Заплановане встановлення ультрапастеризатора FB MONT PM 15000 дає змогу підвищити продуктивність підприємства з 7624,32 до 8317,44 гектолітрів на рік, що в грошовому виразі забезпечує зростання доходу з 152791,37 тис. грн до 166681,50 тис. грн. Таким чином, додатковий дохід становить 13890,13 тис. грн.

Первісна вартість проєкту, яка включає вартість обладнання (450 тис. грн), витрати на транспортування та заготівельно-складські операції (28,13 тис. грн) і монтаж (45,00 тис. грн), складає 523,13 тис. грн. Ці витрати є обґрунтованими, з огляду на подальше зниження собівартості продукції та зростання прибутковості підприємства.

У результаті модернізації зростає енергоспоживання — 12 кВт/год, що за 8664 годин на рік становить 582,22 тис. грн, а також додаються амортизаційні (20%) та ремонтні (9%) витрати — 104,63 тис. грн і 47,08 тис. грн відповідно.

Загальна сума поточних витрат після впровадження обладнання становить 13159,93 тис. грн, що на 733,93 тис. грн більше порівняно з базовим періодом (12426 тис. грн). У розрахунку на одиницю продукції собівартість

зменшується з 1,63 тис. грн/т до 1,58 тис. грн/т, тобто на 0,05 тис. грн. Це зниження досягається завдяки ефективнішому використанню ресурсів, раціоналізації енергоспоживання та зменшенню питомих витрат на амортизацію та ремонт.

Окрім економічної ефективності, модернізація забезпечує додаткові ринкові переваги — зокрема, за рахунок подовженого терміну зберігання ультрапастеризованого молока з'являється можливість виходу на нові регіональні та зовнішні ринки, а також розширення клієнтської бази. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє стабільності фінансових потоків у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності  
ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Показники	Од. виміру	Базисний рік	Проектний	Відхилення	
			рік	Абсолютне, +-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва в діючих цінах	тис. грн	310671	324561	13890	4,47
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн	371998	385888	13890	3,73
Повні витрати	тис. грн	363052	374100	11048	3,04
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	14 573	17 414,79	2841,79	19,50
Чистий прибуток	тис. грн	11 825	14 155,27	2330,27	19,71
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	5 712	6 235,13	523,13	9,16
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	228	228	0	0,00
Середньорічна вартість активів	тис. грн	162582,5	165450,8	0	0,00
Продуктивність праці	тис. грн./особу	1631,57	1692,49	60,92	3,73
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	97,6	96,95	-0,65	-0,67
Фондовіддача	грн./грн.	65,126	61,308	-3,82	-5,86
Рентабельність діяльності (продажів)	%	3,18	3,67	0,49	x
Рентабельність активів	%	7,27	8,56	1,28	x
Рентабельність продукції	%	4,01	4,66	0,64	x

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

У наведеній таблиці здійснено порівняльний аналіз ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства за базовим періодом та періодом після впровадження проєкту. Йдеться про економічну оцінку ефективності інвестиційного заходу, зокрема встановлення ультрапастеризатора FB MONT PM 15000 на ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Обсяг виробництва в діючих цінах зріс із 310 671 тис. грн у базисному періоді до 324 561 тис. грн у проєктному, що становить абсолютне зростання на 13 890 тис. грн або 4,47%. Це свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства, яке стало можливим завдяки модернізації виробництва.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на аналогічну суму — 13 890 тис. грн, або 3,73%. Це свідчить про те, що зростання виробництва супроводжується реалізацією додаткових обсягів продукції, що позитивно позначається на загальному фінансовому результаті.

Повні витрати зросли на 11 048 тис. грн або 3,04%, що є нижчим темпом приросту порівняно з доходами. Це дозволяє зробити висновок про підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення питомих витрат, зокрема за рахунок енергоощадних технологій, що забезпечує нове обладнання.

Прибуток від операційної діяльності збільшився суттєво — з 14 573 тис. грн до 17 415 тис. грн, тобто на 2 841,79 тис. грн або 19,50%. Це свідчить про зростання рентабельності операційної діяльності, покращення структури витрат та загальне підвищення ефективності управління виробництвом.

Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку — він зріс на 2 330,27 тис. грн, або на 19,71%. Хоча темп приросту тут нижчий, ніж в операційному прибутку, це пов'язано з впливом податкових зобов'язань та можливо інших фінансових витрат. Втім, зростання прибутковості є очевидним.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла на 523,13 тис. грн або 9,16%, що відображає інвестиції, здійснені у рамках проєкту. Такий приріст свідчить про оновлення та модернізацію виробничих потужностей.

Чисельність промислово-виробничого персоналу залишилась на незмінному рівні — 228 осіб, що означає, що зростання виробництва досягнуто без збільшення кадрового складу. Це сприяло зростанню продуктивності праці — з 1 631,57 тис. грн на одну особу до 1 692,49 тис. грн, або на 60,92 тис. грн (3,73%).

Позитивною є також динаміка витрат на 1 гривню чистого доходу — вони знизилась з 97,60 коп. до 96,95 коп., що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів підприємства.

Фондовіддача, навпаки, дещо зменшилась — з 65,126 грн до 61,308 грн на кожну гривню вартості основних фондів. Це може бути пов'язано з тим, що оновлене обладнання ще не в повній мірі реалізувало свій потенціал і потребує певного періоду для повної інтеграції в виробничий процес.

Показники рентабельності демонструють помітне покращення. Рентабельність діяльності (продажів) зросла з 3,18% до 3,67%, рентабельність активів — з 7,27% до 8,56%, рентабельність продукції — з 4,01% до 4,66%. Це свідчить про підвищення прибутковості саме продукції, що виробляється, ймовірно, за рахунок зниження витрат, покращення якості та енергозбереження.

У підсумку можна стверджувати, що впровадження ультрапастеризатора FB MONT PM 15000 на ПрАТ «Обухівський молокозавод» позитивно вплинуло на всі ключові показники діяльності підприємства. Підвищення обсягів виробництва, зростання чистого доходу та прибутку, зменшення витрат на одиницю доходу, зростання продуктивності праці та рентабельності свідчать про ефективність інвестиційного проєкту. Умовне погіршення фондовіддачі має короткостроковий характер і не знижує загальної позитивної оцінки результатів впровадження нового технологічного обладнання. Це зміцнює позиції заводу на ринку, підвищує його

конкурентоспроможність і створює підґрунтя для подальшого сталого розвитку.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу**

У сучасних умовах розвитку молокопереробної галузі підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення виробничих процесів, адаптації до змін на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також зростаючих вимог споживачів до якості й терміну зберігання продукції. З огляду на ці виклики, ПрАТ «Обухівський молокозавод» ініціював проєкт модернізації технологічного процесу з метою підвищення ефективності виробництва, зменшення собівартості продукції та зміцнення конкурентних позицій. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало впровадження нового високотехнологічного обладнання — ультрапастеризатора FB MONT PM 15000, здатного забезпечити суттєве зростання продуктивності без збільшення чисельності персоналу, а також дозволити підприємству освоїти виробництво молочної продукції з подовженим терміном зберігання.

Рішення про впровадження цього обладнання було ухвалене на основі детального аналізу попиту на відповідний вид продукції, техніко-економічного обґрунтування інвестицій та оцінки потенційного впливу на ключові виробничі та фінансові показники. У процесі підготовки проєкту були узгоджені технічні характеристики ультрапастеризатора, умови його постачання, монтажу та пусконаладжувальних робіт, а також затверджене фінансування в межах загальної суми капітальних вкладень.

Проєкт охоплює широкий спектр заходів — від закупівлі й логістики до технічної інтеграції обладнання в наявні виробничі ланцюги. Поряд із матеріальними інвестиціями передбачено низку організаційних і технічних рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із затримками,

енергоспоживанням, необхідністю підготовки персоналу та змінами в споживчому попиті.

Очікувані результати впровадження ультрапастеризатора свідчать про високу доцільність реалізації цього проєкту. Йдеться не лише про приріст обсягів виробництва та прибутковості, а й про значне підвищення рентабельності, скорочення терміну окупності капіталовкладень і відкриття нових можливостей для експансії на перспективні ринки. Крім того, модернізація сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та розширенню його клієнтської бази за рахунок поліпшення якості продукції та підвищення її привабливості для споживачів.

### 1. Визначення потреби

- Обсяг попиту на молочну продукцію із подовженим терміном зберігання зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
- Необхідність підвищення продуктивності виробництва без збільшення чисельності персоналу.
- Потреба у зниженні собівартості продукції та підвищенні рентабельності.

### 2. Підготовка та узгодження проєкту

- Визначено доцільність впровадження ультрапастеризатора FB MONT PM 15000.
- Проведено техніко-економічне обґрунтування: збільшення продуктивності на 9,1%, зниження собівартості на 17,4 тис. грн/т.
- Узгоджено технічні параметри обладнання, умови постачання, монтажу й пусканалагоджувальних робіт.
- Погоджено фінансування проєкту на суму 523,13 тис. грн.

### 3. Визначення обсягу проєкту

- Закупівля одного ультрапастеризатора FB MONT PM 15000 (вартість – 450 тис.грн).
- Транспортні витрати (22,5 тис. грн), заготівельно-складські (5,63 тис. грн), витрати на монтаж (45 тис.грн).
- Підготовка виробничих площ до монтажу нового обладнання.

- Підключення обладнання до систем енергопостачання.
- Інтеграція в існуючі виробничі процеси без зміни штатного персоналу.

#### 4. Оцінка ризиків

- Можливі затримки в поставках обладнання або монтажних роботах.
- Зростання витрат на електроенергію (582,22 тис. грн на рік).
- Потенційна потреба в додатковому навчанні персоналу для обслуговування нового устаткування.
- Ризики незначного коливання попиту на новий формат продукції.

#### 5. Визначення бізнес-цілей

- Збільшення обсягів виробництва з 21,12 до 23,04 тонн на рік.
- Підвищення прибутку на 367,99 тис. грн у перший рік.
- Скорочення терміну окупності капітальних вкладень до 1,11 року.
- Підвищення рентабельності виробництва до 4,17%.
- Забезпечення виходу на нові ринки збуту завдяки довшому терміну зберігання продукції.

#### 6. Аналіз вартості та користі

- Витрати: загальна сума капітальних вкладень – 523,13 тис. грн; зростання поточних витрат на 728,7 тис. грн (з урахуванням енергоспоживання, амортизації, ремонту).
- Переваги: зростання доходу на 38,48 тис. грн/рік, додатковий прибуток – 367,99 тис. грн, чистий прибуток – 301,75 тис. грн.
- Економічна ефективність: зниження собівартості, покращення показників фондівіддачі (зростання з 1,97 до 2,29 грн/грн), позитивна динаміка прибутковості.
- Нематеріальні вигоди: зміцнення позицій підприємства на ринку, розширення клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності.

З метою успішної реалізації проекту впровадження ультрапастеризатора було розроблено детальний план-графік робіт, який охоплює всі ключові етапи — від проектування до введення обладнання в експлуатацію. У таблиці нижче наведено послідовність дій, строки виконання, відповідальних виконавців, а

також потенційні ризики затримок, що дозволяє ефективно контролювати хід реалізації та своєчасно реагувати на можливі виклики.

Розглянемо дані для діаграми Ганта:

Таблиця 3.7

**Дані для діаграми Ганта**

Назва	Початок	Кінець	Днів	Потенціальні затримки	Відповідальний виконавець
1	2	3	4	5	6
Проектування та погодження технічної документації на пастеризаційне обладнання	03.06.2025	16.06.2025	14		Головний інженер, відділ головного механіка
Підготовка виробничих приміщень для встановлення пастеризаційної лінії відповідно до санітарних і технологічних вимог	16.06.2025	10.07.2025	25	5,00	Служба головного інженера, відділ головного енергетика, служба охорони праці
Доставка пастеризаційного обладнання на підприємство та перевірка комплектності поставки	11.07.2025	03.08.2025	24	6,00	Відділ постачання, головний механік
Встановлення та вирівнювання основних елементів пастеризатора, включно з теплообмінниками, резервуарами та насосами	03.08.2025	14.08.2025	12		Монтажна бригада, головний механік
Монтаж ємностей для приймання, нагріву та зберігання молока після пастеризації	15.08.2025	01.09.2025	18		Монтажна бригада, відділ головного технолога
Підключення технологічних трубопроводів для молока, води, пари та миючих розчинів	02.09.2025	12.09.2025	11		Відділ головного механіка, сантехнічна служба
Монтаж систем електроживлення, керування процесом пастеризації та автоматизації контролю параметрів	13.09.2025	25.09.2025	13	2,00	Відділ головного енергетика, автоматизатори
Утеплення та гігієнічна ізоляція технологічних трубопроводів, які контактують із молоком	26.09.2025	16.10.2025	21		Служба ізоляції, головний механік
Перевірка герметичності всіх з'єднань, швів і контурів системи	16.10.2025	27.10.2025	12	8,00	Відділ головного механіка, служба контролю якості
Проведення промивання, дезінфекції та санітарної обробки всієї пастеризаційної системи	28.10.2025	10.11.2025	14	5,00	Виробничий відділ, служба санітарного контролю
Калібрування температурних і тискових датчиків, ПІД-регуляторів, а також інших засобів вимірювання та контролю	10.11.2025	19.11.2025	10	2,00	Служба КВПіА, технічний відділ
Проведення пробного циклу пастеризації молока та введення обладнання в експлуатацію з обов'язковим навчанням персоналу	19.11.2025	30.11.2025	12	5,00	Виробничий цех, технолог служби навчання персоналу

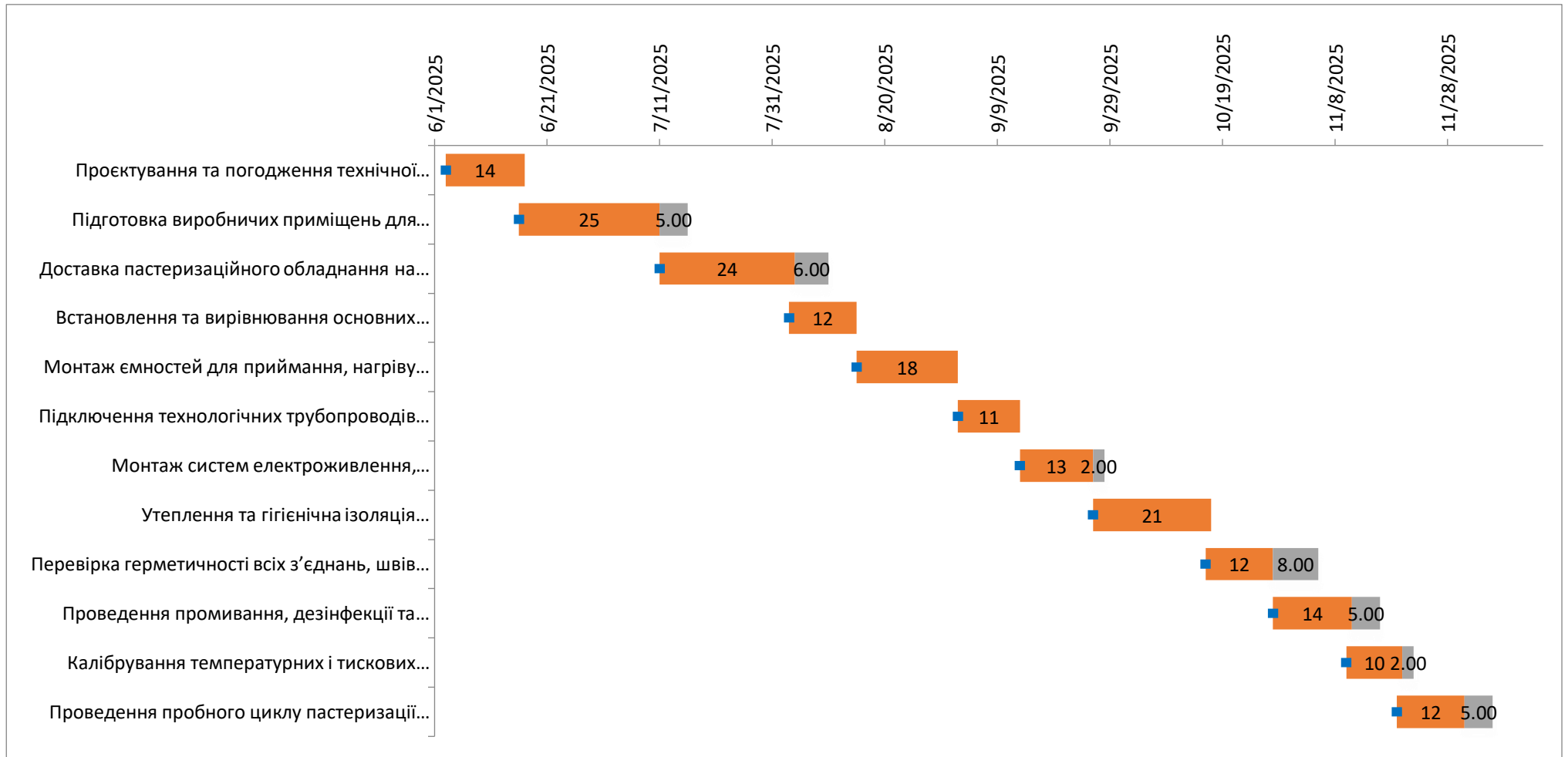
*Джерело: створене автором*

Графік реалізації проєкту встановлення пастеризаційної лінії на підприємстві охоплює ключові етапи впровадження обладнання з урахуванням тривалості кожного з них та потенційних затримок. Проєкт стартує з розробки та погодження технічної документації, що триватиме з 3 по 16 червня 2025 року. Одразу після цього розпочнеться підготовка виробничих приміщень, яка триватиме до 10 липня і може мати затримку до 5 днів.

Наступним етапом є доставка пастеризаційного обладнання та перевірка його комплектності з 11 липня по 3 серпня, з імовірною затримкою до 6 днів. Встановлення основних елементів пастеризатора, зокрема теплообмінників, резервуарів і насосів, передбачене з 3 по 14 серпня. Потім монтуються ємності для приймання, нагріву і зберігання молока, що триватиме до 1 вересня.

Далі здійснюється підключення технологічних трубопроводів (2–12 вересня) та монтаж систем електроживлення і автоматизації керування (13–25 вересня), де можливе відхилення до 2 днів. Із 26 вересня по 16 жовтня виконуються роботи з утеплення і гігієнічної ізоляції трубопроводів. На етапі перевірки герметичності (16–27 жовтня) очікується найбільша потенційна затримка — до 8 днів.

Після цього заплановано санітарну обробку пастеризаційної системи (28 жовтня – 10 листопада), калібрування вимірювального обладнання (10–19 листопада) та завершальний етап — пробний цикл пастеризації з введенням в експлуатацію й навчанням персоналу, що триватиме до кінця листопада. Загальний хід проєкту передбачає низку взаємопов'язаних технічних і підготовчих заходів, які завершуються повноцінним запуском лінії в роботу.



**Рис. 3.2 Розклад робіт за діаграмою Ганта**

Представлений графік відображає послідовність і тривалість етапів проєкту з впровадження пастеризаційного обладнання на підприємстві. Вісь горизонтальна позначає часову шкалу в діапазоні від 1 червня до 28 листопада 2025 року. Вертикальна вісь демонструє перелік основних завдань проєкту. Кожне завдання представлено у вигляді горизонтальної смуги, яка вказує на період виконання, а також включає візуалізацію можливих затримок у вигляді сірого продовження основного блоку. Блакитні маркери позначають фактичний початок етапу або ключову контрольну точку.

Проєкт починається з етапу проєктування та погодження технічної документації, що триває два тижні — з 3 по 16 червня. Цей етап не передбачає ризиків затримки, що свідчить про впевненість у підготовленості до проєктних процедур. Відразу після нього розпочинається підготовка виробничих приміщень до встановлення лінії, яка триває майже місяць і має потенційне відхилення до 5 днів, що вказує на залежність цього етапу від низки зовнішніх і внутрішніх факторів (наприклад, доступність підрядників, погодні умови, постачання матеріалів).

Доставка обладнання здійснюється з 11 липня по 3 серпня, і хоч цей етап логістичний, він має потенційну затримку в 6 днів, що може бути пов'язано з міжнародним перевезенням, митним оформленням або комплектацією. Одразу по завершенню доставки передбачено встановлення основних елементів пастеризатора, яке займає 12 днів — відносно короткий, але технічно насичений етап, що потребує високої точності монтажу.

Після цього без значних проміжків починається монтаж ємностей для роботи з молоком, а далі — монтаж і підключення технологічних трубопроводів. Ці етапи плавно переходять один в одного, демонструючи чітке дотримання логіки монтажу технологічного обладнання. Важливо зазначити, що монтаж електроживлення та автоматизації включає 2 дні потенційних затримок, що логічно, адже інтеграція складних систем керування зазвичай супроводжується коригуванням налаштувань і випробуваннями.

Утеплення трубопроводів виконується паралельно з іншими завершальними роботами. Перевірка герметичності, хоча і триває відносно недовго, має високий ризик затримок (до 8 днів), що пояснюється важливістю контролю якості з'єднань і можливістю виявлення дефектів, які потребують доопрацювання.

Далі йдуть санітарна обробка та калібрування систем вимірювання — ці етапи мають затримки до 5 і 2 днів відповідно, що вкладається у стандартну практику підготовки до запуску. Завершальним етапом виступає проведення пробного циклу пастеризації та навчання персоналу, який передбачає можливе відхилення до 5 днів — важливий індикатор того, що підготовка кадрів і налаштування обладнання мають вирішальне значення для подальшої стабільної роботи.

Проаналізований графік впровадження пастеризаційної лінії на підприємстві свідчить про високий рівень підготовки та структурованості проєкту. Усі роботи розподілені послідовно та логічно, із мінімальними накладеннями, що дозволяє забезпечити контроль на кожному етапі та зменшити ризик виникнення критичних затримок. Початковий етап, пов'язаний із проєктуванням і погодженням документації, займає порівняно короткий період, що свідчить або про попередню підготовку, або про чітке бачення майбутньої конфігурації обладнання. Важливо, що підготовка приміщень, яка є одним із найбільш ресурсозатратних етапів, запланована з потенційною затримкою до 5 днів, і це обґрунтовано, враховуючи вимоги до санітарного стану та відповідності інженерної інфраструктури.

Особливої уваги заслуговують логістичні та монтажні етапи. Доставка обладнання має одну з найвищих імовірностей затримок (до 6 днів), що варто враховувати при укладанні контрактів із постачальниками та плануванні страхових термінів. Установлення та підключення обладнання займає загалом близько півтора місяця, при цьому кожен етап чітко розмежовано — від встановлення основних вузлів до монтажу трубопроводів і систем автоматизації. Візуалізація на гантаграмі показує, що етапи не перекриваються

надмірно, що знижує ризик внутрішніх конфліктів у графіку, особливо між електромонтажем і роботою з трубопроводами.

Монтаж систем електроживлення, керування та автоматизації позначений незначною можливістю затримки (2 дні), але саме цей етап є критично важливим для узгодження роботи всієї системи пастеризації. Після завершення монтажних робіт проєкт переходить у фазу тестування, перевірок і налаштувань. Найбільша потенційна затримка (до 8 днів) очікується на етапі перевірки герметичності, що повністю виправдано, оскільки будь-які виявлені дефекти у зварних швах або з'єднаннях вимагатимуть повторного втручання. Подальші дії — санітарна обробка, калібрування та пробний запуск — передбачають навчання персоналу й адаптацію обладнання до реальних умов виробництва. Це забезпечує як технічну, так і операційну готовність системи до повноцінної експлуатації.

Таким чином, основним позитивом графіка є його послідовність, наявність резервів часу на потенційні затримки та врахування технологічних перехідних етапів. Водночас ключовими зонами ризику залишаються етапи логістики, перевірки герметичності й завершальний період адаптації та навчання. Рекомендовано забезпечити посилений технічний та адміністративний контроль саме на цих ділянках, щоб уникнути каскадного ефекту затримок. Особливо важливо не лише проконтролювати дотримання графіка, але й своєчасно комунікувати між підрозділами та виконавцями, щоб швидко реагувати на можливі відхилення.

У цілому проєкт демонструє системний підхід до впровадження складного технологічного обладнання, що створює передумови для успішного запуску пастеризаційної лінії в межах встановлених строків і з належним рівнем якості.

У результаті проведеного техніко-економічного аналізу впровадження ультрапастеризатора FB MONT PM 15000 на ПрАТ «Обухівський молокозавод» можна зробити розгорнутий висновок про ефективність і доцільність даного інвестиційного проєкту.

Проект модернізації виробництва є надзвичайно корисним для підприємства з кількох ключових причин. Насамперед, встановлення нового устаткування забезпечує підвищення продуктивності — з 21,12 до 23,04 тонн пастеризованого молока на рік, що становить приріст на 1,92 тонни або 9,1%. Це досягається без збільшення чисельності персоналу, що свідчить про ефективніше використання наявних трудових ресурсів. Крім того, завдяки підвищенню ефективності виробництва, собівартість одиниці продукції знижується з 588,35 тис. грн/т до 570,95 тис. грн/т, тобто на 17,4 тис. грн. Це зменшення собівартості безпосередньо впливає на підвищення прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності.

З фінансової точки зору, проект демонструє високу ефективність: додатковий прибуток після впровадження заходів становить 367,99 тис. грн, чистий прибуток — 301,75 тис. грн, а термін окупності інвестицій — лише 1,11 року. Такий швидкий період повернення капіталовкладень є надзвичайно вигідним для промислових підприємств, особливо з урахуванням нестабільної економічної ситуації та потреби в оперативному оновленні основних фондів. Зростання рентабельності виробництва з 4,07% до 4,17% підтверджує раціональне використання інвестицій і загальне покращення фінансового стану компанії.

Варто також відзначити, що проект має не лише економічну, а й стратегічну цінність. Завдяки впровадженню ультрапастеризації молока збільшується термін зберігання готової продукції, що відкриває підприємству нові ринкові можливості — зокрема, вихід на регіональні та зовнішні ринки, а також можливість диверсифікації каналів збуту. У сучасних умовах конкуренції це є критично важливим фактором довгострокового розвитку підприємства.

Щодо джерел фінансування проекту, розглядаються кілька варіантів. Основним джерелом може бути власний прибуток підприємства (11 825 тис. грн. за 2024 рік), який накопичено протягом попередніх періодів діяльності. У разі недостатності внутрішніх ресурсів можливе залучення банківського

кредитування на вигідних умовах — враховуючи швидкий строк окупності, підприємство здатне швидко обслуговувати кредитні зобов'язання. Крім того, можна розглянути участь у державних або обласних програмах підтримки агропромислових підприємств, які передбачають фінансування енергоефективних технологій або оновлення виробничих фондів. Альтернативно, потенційно можливим є залучення інвестицій від стратегічних партнерів або лізингових компаній, що спеціалізуються на обладнанні для харчової промисловості.

Отже, підсумовуючи, можна впевнено стверджувати, що проєкт є економічно вигідним, технічно обґрунтованим і стратегічно перспективним. Він сприяє зростанню продуктивності, підвищенню фінансових показників підприємства та розширенню його ринкових можливостей. Завдяки ретельно спланованому впровадженню, підприємство зможе забезпечити собі стабільний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

Проект впровадження ультрапастеризатора FB MONT PM 15000 на ПрАТ «Обухівський молокозавод» підтверджує свою технічну, економічну та стратегічну ефективність. Модернізація забезпечує підвищення продуктивності без збільшення чисельності персоналу, зменшення собівартості продукції, покращення рентабельності та зростання валового доходу. Висока швидкість окупності інвестицій (1,11 року) та зростання фондівіддачі свідчать про раціональне використання ресурсів і життєздатність проекту навіть за умов економічної нестабільності. Чітке планування етапів реалізації, включаючи організаційно-технічні заходи, гарантує мінімізацію ризиків і ефективне впровадження змін. Проект також відкриває нові можливості для підприємства, зокрема вихід на європейські ринки, відповідність міжнародним стандартам якості та посилення конкурентних позицій.

Дослідження ключових чинників успіху підприємства, на ПрАТ «Обухівський молокозавод», дозволило визначити як концептуальні основи оцінки ефективності, так і практичні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах сучасного ринку. У першому розділі сформовано теоретико-методичне підґрунтя для розуміння структури, класифікації та методів ідентифікації ключових чинників успіху, що є основою для стратегічного планування. Другий розділ проаналізував реальний стан підприємства в контексті загальноринкових тенденцій, виявивши як сильні сторони, так і критичні зони, які потребують управлінських рішень. У третьому розділі продемонстровано, як на практиці здійснюється посилення КЧУ через цільові інвестиційні проекти, що орієнтовані на довгострокову стійкість і розвиток.

Сукупність теоретичних положень, аналітичних висновків та практичних дій доводить, що сталий успіх підприємства ґрунтується на поєднанні глибокої аналітики, технологічної модернізації, ефективного

управління ресурсами та адаптивності до змін зовнішнього середовища. ПрАТ «Обухівський молокозавод» демонструє приклад системного підходу до розвитку, здатного забезпечити як поточну ефективність, так і стійке стратегічне зростання.

## ВИСНОВКИ

У підсумку проведеного дослідження можна стверджувати, що стратегічне впровадження інновацій на ПрАТ «Обухівський молокозавод» є не лише відповіддю на сучасні виклики галузі, а й прикладом зваженого, послідовного й ефективного підходу до управління ключовими чинниками успіху підприємства. Третій розділ дослідження переконливо демонструє, як цілеспрямована модернізація виробництва — зокрема впровадження ультрапастеризатора FVMONTPM 15000 — здатна стати каталізатором глибших позитивних змін у діяльності підприємства. Йдеться не тільки про збільшення фізичного обсягу виробництва та зниження собівартості, а й про стратегічну трансформацію бізнес-моделі, яка передбачає орієнтацію на довготривале зберігання продукції, розширення ринків збуту та підвищення відповідності міжнародним стандартам якості.

Обґрунтованість інвестиційного рішення підтверджується чисельними розрахунками, які засвідчують економічну вигоду: окупність проєкту менш ніж за півтора року, зростання рентабельності та прибутковості, оптимізація витрат і підвищення фондівіддачі. Ці показники мають особливу вагу на тлі економічної нестабільності та зростання витрат, з якими стикається українська харчова промисловість у повоєнний період. Значення має також те, що реалізація проєкту не вимагала додаткового кадрового ресурсу — чисельність персоналу залишилася незмінною, що свідчить про раціональне використання людського капіталу і високу продуктивність праці.

Важливу роль у забезпеченні успіху проєкту відіграє організаційно-управлінський аспект. Чітке планування, продуманий графік робіт з урахуванням ризиків та контрольних точок, інтеграція обладнання у вже існуючу інфраструктуру — усе це свідчить про здатність підприємства ефективно керувати складними технічними та інвестиційними процесами. Змістовна підготовка до кожного етапу, особливо до впровадження автоматизації та навчання персоналу, демонструє високий рівень

внутрішнього менеджменту та адаптивність організаційної структури до нових викликів.

Особливу увагу заслуговує стратегічна складова проєкту, яка виходить за межі короткострокової ефективності. Можливість експорту до країн Європейського Союзу, відповідність міжнародним вимогам безпеки та якості, покращення іміджу бренду та довіри споживачів — усе це формує нову якісну парадигму функціонування Обухівського молокозаводу. Таким чином, підприємство переходить від ролі локального виробника до позицій потенційного регіонального експортувальника, що відкриває нові джерела доходу та підвищує загальну конкурентоспроможність.

Фінансова модель реалізації проєкту також свідчить про відповідальне та гнучке планування. Можливість використання власних накопичених коштів, доповнена відкритістю до кредитування, державної підтримки або зовнішніх інвестицій, формує надійне фінансове підґрунтя для здійснення запланованих заходів без надмірного навантаження на поточну діяльність. Такий підхід демонструє фінансову зрілість підприємства та його здатність діяти стратегічно в умовах обмежених ресурсів.

Отже, розділ 3 переконливо доводить, що модернізація ПрАТ «Обухівський молокозавод» не є разовою технологічною інновацією, а частиною глибшої стратегії сталого розвитку, яка базується на комплексному аналізі, практичній реалізації та системному управлінні змінами. Завдяки цьому підприємство отримує не лише оперативну вигоду, а й створює передумови для довгострокової стабільності, адаптивності до ринку та стійкого зростання у складному економічному та конкурентному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ключові чинники успіху: поняття та класифікація. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/9240162/page:14/>
2. Рошин І. Формування ключових факторів успіху підприємства. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/567dffee-c42f-4652-b661-3486a3018a2b/content>
3. Долінін Г. Ключові фактори успіху підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e101c8b1-3477-4d4a-810f-03d6c20d1251/content>
4. Основні чинники, які визначають успіх у бізнесі (КФУ). *ToDo LLC - To easy do simple*. URL: <https://todo.ltd/blog/klyuchovi-factory-uspihu-kfu-v-biznesi/#:~:text=Ключові%20фактори%20успіху%20-%20це%20важливі,того,%20аби>
5. Василенко С. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/yak-provesty-swot-analiz>
6. PESTLE-аналіз: керівництво до дії (+ шаблон). *HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно - курси управління персоналом в Академії HR Майка Пritули*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/ndgkmafc81-pestle-analz-kervnitstvo-do-d-shablon>
7. Porter's Five Forces EXPLAINED with EXAMPLES | B2U. *B2U - Business-to-you.com*. URL: <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>
8. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. *Baker Tilly*. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/>
9. Дія.Бізнес. *Дія.Бізнес Старт*. URL: [https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5\\_syl\\_Portera](https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera)

10. Махум Z. Метод Дельфі (Delphi method). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/delphi-method/>
11. Метод зважених оцінок. *Онлайн-курси від компанії QATestLab / Головна сторінка*. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/weighted-scoring-by-the-method-of-weighted-estimates/>
12. Що таке бенчмаркінг? Види і приклади бенчмаркінга. *EDIN*. URL: <https://edin.ua/benchmarking-prostimi-slovami/>
13. Прибуток та рентабельність: поняття та формула розрахунку - *LivingFo*. *LivingFo*. URL: <https://livingfo.com/prybutok-ta-rentabelnist-poniattia-ta-formula-rozrakhunku/>
14. Загальний опис моделі ланцюжок створення цінності М. Портера - *LivingFo*. *LivingFo*. URL: <https://livingfo.com/zahalnyj-opys-modeli-lantsiuzhok-stvorennia-tsinnosti-m-portera/>
15. SWOT-аналіз: Переосмислення класичного інструменту для сучасного бізнесу. *ITE3*. URL: <https://itez.com.ua/blog/swot-analysis-the-key-to-strategic-business-planning.html>
16. Геп-аналіз: показники, методи, моделі - *Бібліотека BukLib.net*. *Головна - Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/31907/>
17. Приклади розв'язання задач. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/7352154/>
18. Стратегічний аналіз в управлінні [Електронний ресурс] : метод. рекомєнд. до проведення практич. занять для здоб. освітн. ступ. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» освітньо-проф. прогр. «Менеджмент» ден. та заочн. форм навч. / уклад.: С.П. Дунда. – К.: НУХТ, 2020. – 98 с.
19. Демчина Д. Що таке рентабельність бізнесу і як її розрахувати. *Business Broker*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/shcho-take-rentabelnist-formula-iak-porakhuvaty/>
20. Як визначити рентабельність інвестицій: покроковий гайд | *Inzhur*. *Інвестиції у нерухомість - інвестування у комерційну нерухомість в Україні |*

*Inzhur*. URL: <https://www.inzhur.reit/blog/yak-viznachiti-rentabelnist-investiczij-pokrokovij-gajd>

21. Бондар І. Економічна додана вартість (EVA) в системі оцінки ефективності функціонування та розвитку підприємства. URL: [https://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014/ЕКОНОМІЧНА%20ДОДАНА%20ВАРТІСТЬ%20\(EVA\)%20В%20СИСТЕМІ%20ОЦІНКИ.pdf](https://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014/ЕКОНОМІЧНА%20ДОДАНА%20ВАРТІСТЬ%20(EVA)%20В%20СИСТЕМІ%20ОЦІНКИ.pdf)

22. Що таке чиста поточна вартість (NPV)? - *Finances.in.ua*. URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/>

23. Ключові фактори успіху: будемо розумніші, ніж Буратіно. *Роби Бізнес, Укр*. URL: <https://робибізнес.укр/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu/>

24. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. *MilkUA.info*. URL: <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu>

25. Кращі виробники молока. *Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/milk/>

26. Учасники проєктів Вікімедіа. Обухівський молочний завод – Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Обухівський\\_молочний\\_завод](https://uk.wikipedia.org/wiki/Обухівський_молочний_завод).

27. Структура молочного заводу. Опис ділянки виробництва незбираномолочної продукції. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5193636/page:4/>

28. Аналіз асортименту ПрАТ «Обухівський молокозавод». *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5193556/page:2/>

29. Управління операційною діяльністю підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсового проєкту для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм здобуття освіти / уклад. Т. В. Рибачук-Ярова. – К.: НУХТ, 2025. – 56 с.

30. ПрАТ «Обухівський молокозавод». Фінансова звітність за 2024 рік - ClarityProject. Clarity Project. URL:[https://clarity-project.info/edr/00445914/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/00445914/yearly-finances?current_year=2024)

31. ПрАТ «Обухівський молокозавод». Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/00445914/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/00445914/finances?current_year=2023).

32. Структура молочного заводу. Опис ділянки виробництва незбираномолочної продукції. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5193636/page:4/>.

33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова.— К.:КНЕУ, 2004. — 700 с.

34. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посібн. / І.Д. Фаріон. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.

35. Стратегічний аналіз в прийнятті управлінських рішень [Електроннийресурс] [Текст] : метод. рек. до вивч. дисципліни, викон. курсового проекту таконтрольної роботи для студ. освітнього ступеня "бакалавр" спец. 073"Менеджмент" денної та заочної форм навч. / уклад. : І. В. Федулова, Т. В.Якимчук. — К. : НУХТ, 2016. – Режим доступу:<http://elibrary.nuft.edu.ua/library/DocDownloadForm?docid=333882>

36. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко,Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К. : Алерта,2011. — 520 с.

37. Структура молочного заводу. Опис ділянки виробництва незбираномолочної продукції. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5193636/page:4/>.

38. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник / М.М.Мартиненко, І.А. Ігнатієва. – К: Каравела, 2006. – 320 с.

39. Мостенська Т. Л. Корпоративне управління: підручник / Т. Л.Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко. – К.: Каравела; ПічаЮ.В., 2008. – 384 с.

40. Господарський кодекс України від 16.01.2003. URL: [https://kodeksy.com.ua/gospodars\\_kij\\_kodeks\\_ukraini/statja-1.htm](https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-1.htm)
41. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник / К.І.Редченко. – Львів: „Новий Світ - 2000”, „Альтаїр - 2002”, 2003. – 272 с.
42. Сич Є. М. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишен. — К. : Каравела, 2010. — 304 с.
43. Тищенко О.М. Стратегічне управління / О.М., Тищенко Т.М. Хміль, С.К. Василик, Т.М. Чечетова-Терашвілі. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. — 280 с.
44. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
45. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995р. «108/95-ВР URL: <https://kadrhelp.com.ua/zakon-ukrayini-pro-oplatu-praci-vid-24031995-no-10895-vr>
46. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства / Б.Г.Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький. — Донецьк: ДонУЕП, 2006. — 219с.
47. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В.: К.: НУХТ, 2022, 228 с.
48. Організація виробництва: підручник. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін.: К.: Каравела, 2018, 552с.
49. Прохоров В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків. Видавництво Іванченко І.С., 2018, 275 с.
50. Васильков В.Г., Василькова Н.В. Організація операційної діяльності підприємства. . Київ.: КНЕУ, 2015. 502 с.
51. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів Закон України від 23 грудня 1997р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>

52. Лазебник Л. Л. Економіка підприємства : навч. посіб. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 499 с.
53. Лупак Р. Л., Т. Г. Васильців. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во ЛКА, 2016. 484 с.
54. Мошек Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. К.: Ліра- К, 2017. 527 с.
55. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
56. Попова В.Д., Маценко В.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157с.
57. Склярєнко М.А. Ключові чинники успіху підприємства та шляхи їх посилення. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах. 23-24 квітня 2025 р. .: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2025.
58. Прогноз молочної галузі ЄС на 2025 рік: скорочення виробництва молока та зростання випуску сиру. MilkUA.info. URL: <https://milkua.info/uk/post/prognoz-molocnoi-galuzi-es-na-2025-rik-skorocenna-virobnictva-moloka-ta-zrostanna-vipusku-siru>
59. Ukrinform. Україна у квітні скоротила експорт та імпорт молочної продукції - профільна асоціація. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3989916-ukraina-u-kvitni-skorotila-eksport-ta-import-molocnoi-produkcii-profilna-asociacia.html>
60. Світовий молочний ринок у 2024: надої будуть скорочуватися, а собівартість рости. Асоціація виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/svitovij-molocnij-rinok-u-2024-nadoi-budut-skorocuvatisa-a-sobivartist-rosti>
61. Склярєнко М.А., Тюха І.В. Ключові чинники успіху підприємства та шляхи їх посилення. Матеріали XXI Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 23-24 квітня 2025 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2025. 244 с.


## ДОДАТКИ

Додаток А

## ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД"

#00445914

## Фінансова звітність за 2024 рік

[2024 рік](#) [2023 рік](#) [2022 рік](#) [2021 рік](#) [2020 рік](#) Завантажити як PDF

Дата звіту	25.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Клещук Ольга Михайлівна</a>
КАТОТГ	UA32120110010071582
Кількість працівників	228

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	8.00	8.00
накопичена амортизація	1002	8.00	8.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 405.00	9 058.00
Основні засоби	1010	28 090.00	32 652.00
первісна вартість	1011	89 382.00	97 749.00
знос	1012	61 292.00	65 097.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	39.00	39.00
знос	1017	39.00	39.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	244.00	244.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	386.00	402.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	34 125.00	42 356.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	21 735.00	33 655.00
Виробничі запаси	1101	12 083.00	25 150.00
Незавершене виробництво	1102	185.00	256.00
Готова продукція	1103	8 657.00	7 226.00
Товари	1104	810.00	1 023.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 615.00	2 116.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 322.00	3 721.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 322.00	3 721.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	287.00	273.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	744.00	310.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	64 346.00	65 122.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	27 680.00	21 088.00
Готівка	1166	408.00	316.00
Рахунки в банках	1167	27 272.00	20 772.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	336.00	334.00
Усього за розділом II	1195	122 065.00	126 619.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	156 190.00	168 975.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 203.00	3 203.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	3 092.00	3 092.00
Додатковий капітал	1410	104 161.00	126 685.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 577.00	5 577.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 381.00	14 682.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	141 414.00	153 239.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 128.00	2 360.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 412.00	3 586.00

у тому числі з податку на прибуток	1621	1 209.00	199.00
розрахунками зі страхування	1625	888.00	573.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 060.00	2 148.00
за одержаними авансами	1635	2 145.00	2 122.00
за розрахунками з учасниками	1640	25.00	25.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 892.00	4 526.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	226.00	396.00
Усього за розділом III	1695	14 776.00	15 736.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	156 190.00	168 975.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	371 998.00	343 900.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	310 671.00	270 636.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	61 327.00	73 264.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	9 720.00	4 938.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 489.00	18 187.00
Витрати на збут	2150	33 892.00	29 848.00
Інші операційні витрати	2180	4 093.00	2 653.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 573.00	27 514.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	6.00	2.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	146.00	6.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	14 433.00	27 510.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 608.00	-4 986.00
Г Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 825.00	22 524.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Г Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 825.00	22 524.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	260 499.00	216 499.00
Витрати на оплату праці	2505	64 416.00	56 380.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 535.00	11 449.00
Амортизація	2515	5 712.00	5 503.00
Інші операційні витрати	2520	13 051.00	11 911.00
Разом	2550	358 213.00	301 742.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

## ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД"

#00445914

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».

Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

[Перейти до оплати](#)

## Фінансова звітність за 2023 рік

[2023 рік](#) [2022 рік](#) [2021 рік](#) [2020 рік](#)

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Клещук Ольга Михайлівна</a>
КАТОТТГ	UA32120110010071582
Кількість працівників	230

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	8.00	8.00
накопичена амортизація	1002	8.00	8.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 260.00	5 405.00
Основні засоби	1010	25 749.00	28 090.00
первісна вартість	1011	82 257.00	89 382.00
знос	1012	56 508.00	61 292.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	39.00	39.00
знос	1017	39.00	39.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	244.00	244.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	384.00	386.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	28 637.00	34 125.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	35 798.00	21 735.00
Виробничі запаси	1101	15 083.00	12 083.00
Незавершене виробництво	1102	166.00	185.00
Готова продукція	1103	19 784.00	8 657.00
Товари	1104	765.00	810.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 313.00	2 615.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 764.00	4 322.00

з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	81.00	287.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 723.00	744.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	43 187.00	64 346.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 094.00	27 680.00
Готівка	1166	298.00	408.00
Рахунки в банках	1167	8 796.00	27 272.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 106.00	336.00
Усього за розділом II	1195	103 066.00	122 065.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	131 703.00	156 190.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 203.00	3 203.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	3 092.00	3 092.00
Додатковий капітал	1410	73 479.00	104 161.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накоплені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 577.00	5 577.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33 539.00	25 381.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	118 890.00	141 414.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 035.00	2 128.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 147.00	3 412.00

у тому числі з податку на прибуток	1621	572.00	1 209.00
розрахунками зі страхування	1625	492.00	888.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 822.00	2 060.00
за одержаними авансами	1635	2 082.00	2 145.00
за розрахунками з учасниками	1640	26.00	25.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 116.00	3 892.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	93.00	226.00
Усього за розділом III	1695	12 813.00	14 776.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	131 703.00	156 190.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	343 900.00	325 879.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	270 636.00	254 212.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	73 264.00	71 667.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	4 938.00	14 227.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 187.00	17 638.00
Витрати на збут	2150	29 848.00	27 484.00
Інші операційні витрати	2180	2 653.00	3 264.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27 514.00	37 508.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	2.00	2 034.00

Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6.00	2 045.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27 510.00	37 497.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 986.00	-6 815.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22 524.00	30 682.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	22 524.00	30 682.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	216 499.00	232 369.00
Витрати на оплату праці	2505	56 380.00	52 203.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 449.00	10 416.00
Амортизація	2515	5 503.00	6 135.00
Інші операційні витрати	2520	11 911.00	10 555.00
Разом	2550	301 742.00	311 678.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ЩЕЦИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, М. ПЛОВДІВ**  
**ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ**

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ**  
**УМОВАХ**

**Матеріали**  
**XXI Міжнародної науково-практичної конференції**

*23-24 квітня 2025 р.*

**Тези доповідей**

**Київ НУХТ 2025**

**Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах:** Матеріали XXI Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 23-24 квітня 2025 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2025. 244 с.

Видання містить тези доповідей учасників XXI Міжнародної науково-практичної конференції.

Розглянуто актуальні питання відновлення та розвитку активності підприємств у сучасних умовах, узагальнено підсумки вивчення проблеми управління підприємствами у контексті сталого розвитку, а також ознайомлено читачів із сучасними трендами в менеджменті персоналу компаній, зокрема розглянуто питання управління компетенціями в процесі розвитку персоналу.

Розраховано на здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних умовах.

**Матеріали конференції видано в авторській редакції**

**Редакційна колегія:** О.Ю. Шевченко, О.О. Шермет, Т.В. Березянка, О.І. Драган, В.І. Ємцев, Н.С. Скопенко, С.В. Бурлуцька, І.О. Галиця, К. Гадомська-Ліла, Б. Черняхівіч, В. Леонські, А. Вічорек-Жиманська, О.О. Кутас (відповідальний секретар).

Рекомендовано Вченою радою НУХТ  
Протокол № 9 від 24.04.2025 р.

## ЗМІСТ

<b>Секція 1 МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> .....	10
<i>Арич М.І.</i> Основні складові візуалізації інформації в комерційній діяльності підприємства .....	11
<i>Басараб А.І.</i> Стратегії адаптації та використання цифрових рішень у системах управління взаємовідносинами з клієнтами .....	13
<i>Баталова Т.В., Баталова О.А.</i> Особливості митного оформлення імпорту та експорту в умовах воєнного стану .....	14
<i>Бергер А.Д.</i> Тенденції світового розвитку електронної комерції .....	16
<i>Березянюк Т.В.</i> Екологічне, соціальне та корпоративне (ESG) відповідальне управління .....	18
<i>Бурлуцька С.В., Гарбар О.К.</i> Імплементація методики Lean у практику сталого управління проєктами .....	20
<i>Біхунов В.В.</i> Податкові пільги у ВЕЗ як каталізатор інноваційної активності підприємств .....	22
<i>Весельська Д.В., Тюха І.В.</i> Маркетингові стратегії просування українських товарів на міжнародні ринки .....	24
<i>Вознюк М.А.</i> Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості .....	26
<i>Волинець А.М.</i> Ключові елементи стратегічного планування .....	28
<i>Волкова Д.Б.</i> Особливості формування іміджу мікропідприємства .....	30
<i>Глуцак О.В.</i> Організаційна культура в готельному комплексі .....	32
<i>Голобородько В.П.</i> Сучасні підходи до управління підприємствами в умовах економічної та політичної нестабільності .....	34
<i>Головань О.О., Олійник О.М.</i> Оптимізація імпорتنих закупок підприємствами харчової галузі на базі асимптотичного підходу .....	36
<i>Голушко Д.Ю.</i> Впровадження інформаційних технологій для формування конкурентних переваг підприємства .....	39
<i>Гришів В.Б.</i> Надсучасні тренди технологічних інновацій у торгівлі .....	41
<i>Гришин В.В.</i> Формування моделі управління електронним документообігом у державних владних структурах .....	43
<i>Доновський Д.В., Соріна О.О.</i> Вплив штучного інтелекту і цифровізації на сталий розвиток підприємства .....	46
<i>Дунда С.П.</i> Організаційний дизайн підприємств харчової промисловості .....	47
<i>Ємцев В.І.</i> Сучасний стан, проблеми та перспективи забезпечення продовольчої безпеки України .....	50
<i>Ємцева Г.Ф.</i> Екологічні перспективи розвитку екологічного підприємництва в Україні .....	52
<i>Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф.</i> Екологічні інновації – шлях розвитку ринку органічних продуктів .....	54

<i>Ємцев В.І., Шпакович В.І.</i> Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні .....	56
<i>Єрємін М.В.</i> Прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах.....	58
<i>Закревська Л.М.</i> Організація комерційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах нестабільної економіки .....	59
<i>Іванов М.С.</i> Управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки.....	61
<i>Істомін А.Д., Тюха І.В.</i> Використання штучного інтелекту в управлінні проєктами: перспективи та виклики .....	63
<i>Капінус Л.В.</i> Маркетингові інструменти формування екологічної свідомості споживачів .....	65
<i>Клименко М.О.</i> Інноваційні підходи до впровадження цифрового маркетингу в агротехнічному секторі.....	67
<i>Коваленко К.В., Кутас О.О.</i> Менеджмент організацій у контексті сталого розвитку на прикладі компанії «Premier Expro» .....	69
<i>Ковальчук О.В.</i> Умови застосування конкурентної моделі ціноутворення підприємствами на сучасних ринках .....	70
<i>Козлова В.М.</i> Інноваційна трансформація управлінських рішень Уряду України ....	72
<i>Копистянський А.С.</i> Напрямки розвитку та відновлення економічних секторів України .....	74
<i>Корженівська Н.Л., Пономаренко Є.О.</i> Управління відновлюваною енергетикою регіонів у контексті сталого розвитку .....	76
<i>Костенко М.А., Турчина М.П.</i> Підходи та концепції підтримки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства на ринку .....	78
<i>Кутас О.О.</i> Теоретичні та практичні аспекти забезпечення інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств.....	80
<i>Левченко О.В.</i> Забезпечення інвестиційної привабливості як чинник економічного зростання України .....	84
<i>Лисенко О.А.</i> Актуальність використання економіко-математичних методів у дослідженні нелінійних моделей .....	86
<i>Маркова С.В., Марков І.Є.</i> Ключовий фактор забезпечення сталого розвитку підприємств.....	88
<i>Мельніченко І.В.</i> Управління торговельними підприємствами за умови циклічного розвитку економіки .....	89
<i>Михайленко О.В., Скоморохова С.Ю.</i> Аналіз стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості .....	91
<i>Морохов А.В.</i> Забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу в контексті сталого розвитку .....	93
<i>Нелюба А.І., Тюха І.В.</i> Інноваційний менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства.....	95
<i>Отрох О.В., Турчина М.П.</i> Тенденції ринку пива в Україні та світі.....	97
<i>Писаренко Н.В.</i> Маркетингові стратегії забезпечення сталого розвитку в системі	

менеджменту підприємств.....	99
<i>Попович В.М., Скригуи Н.П.</i> Роль цифрових маркетингових комунікацій у просуванні продукції підприємств продовольчого ринку .....	101
<i>Петухов В.Р.</i> Удосконалення маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у нових умовах трансформаційних змін ...	103
<i>Репіч Т.А.</i> Вплив воєнних дій на рівень транспортних витрат у молокопереробній галузі.....	105
<i>Решетняк Б.О.</i> Принципи сталого розвитку в інтегрованості ланцюга постачання підприємств.....	108
<i>Рожков І.О.</i> Проблеми та перспективи використання методології Waterfall в управлінні проектами у харчовій промисловості .....	110
<i>Рудь Ю.Ю.</i> Стратегія підсилення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.....	112
<i>Савка Ю.Я.</i> Проблема ризиків на ринку прокату автомобілів .....	114
<i>Северина І.В.</i> Управління розвитком підприємств харчової промисловості .....	116
<i>Сидоренко М.М., Репіч Т.А.</i> Конфлікти цілей у логістичній діяльності ТОВ «ЄвроСтенд» .....	117
<i>Склярєнко М.А., Тюха І.В.</i> Ключові чинники успіху підприємства та шляхи їх посилення .....	120
<i>Скок М.О., Савченко Т.В.</i> Інтернет-платформи як ефективний інструмент маркетингової політики розподілу .....	121
<i>Скопенко Н.С.</i> Візуалізація даних – сучасний інструмент для ефективного прийняття рішень у менеджменті .....	123
<i>Скопенко Н.С., Рожков І.О., Кульга О.В.</i> Експортний потенціал молочної галузі України .....	126
<i>Скопенко Н.С., Павлюк С.Б.</i> Доцільність впровадження проєктного підходу задля забезпечення ефективності підприємства .....	128
<i>Скоренко Д.Б., Тюха І.В.</i> Інноваційні підходи підприємств до управління проектами в контексті сталого розвитку .....	130
<i>Стадник В.С., Федулова І.В.</i> Цифрові бар'єри для виходу підприємств малого і середнього бізнесу на міжнародні ринки .....	132
<i>Стахурська С.А.</i> Сталій розвиток і моделі бізнесу організації.....	134
<i>Ступаченко М.С., Бурлуцька С.В.</i> Впровадження Scaled Agile Framework (SAFe) як засіб подолання управлінських викликів .....	136
<i>Ткачук С.В.</i> Креативний інструментарій PR у маркетингу.....	138
<i>Турчина М.П.</i> Логістичні бізнес-проєкти як інструмент стратегічного розвитку підприємства .....	140
<i>Федечко А.Ю.</i> Прикладні аспекти формування стратегії менеджменту підприємства .....	142
<i>Харін О.С.</i> Перехід від гуманітарної до соціально відповідальної логістики.....	144
<i>Цап М.О.</i> Функціонально-вартісний аналіз як оптимізаційний інструмент менеджменту підприємства .....	146

<i>Чеснік Н.М.</i> Ефективний менеджмент сталого виробництва в контексті циркулярної економіки .....	148
<i>Чеснік Н.М., Струс Л.А.</i> Теоретичні аспекти сталого складського господарства ..	150
<i>Шешлюк О.С.</i> Фактори формування виробничої еліти у харчовій промисловості.	152
<i>Шморгул Б.В.</i> Використання методології Agile на підприємствах харчової промисловості .....	155
<i>Шпакович В.І.</i> Сучасний стан і перспективи розвитку виробництва органічних яєць в Україні.....	156
<i>Якимчук Т.В.</i> Венчурне фінансування інвестицій в Україні.....	158
<i>Kazachenko V.</i> Justification of methods for improving communications in the public sector of the economy.....	160
<i>Sheremetynska O.</i> Modern trends of the global beer market .....	161
<i>Sorokina A.</i> Sustainable development as a factor in enhancing the efficiency of confectionery industry enterprises .....	164
<i>Strashynska L.</i> Digitization in retail enterprises management.....	165
<b>Секція 2 УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>168</b>
<i>Алексеїченко І.О., Тюха І.В.</i> Формування системи попередження емоційного вигорання персоналу .....	169
<i>Безпалько О.В., Гринюк Ю.М.</i> Відповідність складу споживчого кошика раціональним нормам та фактичному споживанню продуктів харчування населенням України .....	170
<i>Боднар А.А.</i> Інноваційні підходи до вирішення проблеми оптимізації стимулювання праці персоналу .....	173
<i>Волинець І.Г.</i> Особливості системи менеджменту персоналу підприємства .....	175
<i>Галицький О.М., Омельченко І.Г.</i> Сучасні вимоги та тенденції розвитку рекрутингу.....	177
<i>Горлай А.А.</i> Психологічні аспекти готовності до управління керівника медичного закладу.....	179
<i>Грецук Ю.І.</i> Механізм формування мотиваційного потенціалу підприємства .....	181
<i>Грищенко А.В.</i> Практики корпоративної інклюзії та їхній вплив на трудову інтеграцію ветеранів у харчовій промисловості.....	183
<i>Данилевич М.І.</i> Новітній погляд на культуру менеджменту .....	185
<i>Драган О.І.</i> Технологія «екологічного звільнення» в системі менеджменту персоналу підприємства.....	187
<i>Жуковська К.В., Тюха І.В.</i> Впровадження штучного інтелекту для покращення благополуччя персоналу .....	188
<i>Здеорук А.І.</i> Інструменти мотивації для стимулювання продуктивності праці .....	190
<i>Кириченко О.М.</i> Модель спіральної динаміки в лідерстві та управлінні командою	192
<i>Кобець Д.Л.</i> HR-стратегії у гіг-економіці.....	195
<i>Кожушаний С.І., Пуліна Т.В.</i> Управління ризиками в HR-сфері .....	197

<i>Кутас О.О.</i> Люди «без віку» та їхня роль у майбутньому .....	198
<i>Мазник Л.В.</i> Сучасні підходи до подання інформації та знань у менеджменті персоналу: види, форми, виклики .....	200
<i>Мелашедченко А.В., Пстухова О.М.</i> Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства.....	202
<i>Моторна О.О., Баталова О.А.</i> Заходи щодо покращення умов праці на підприємстві.....	204
<i>Нечасва І.А., Ніколова С.А.</i> Антикризове управління кадровою політикою підприємства як чинник підвищення ефективності виробництва в умовах економічної нестабільності .....	206
<i>Ніколасенко І.В.</i> Компетентні кадри для етичного маркетингу: нові підходи до розвитку персоналу в умовах соціальної відповідальності.....	208
<i>Опанасенко Р.С., Тюха І.В.</i> Побудова системи мотивацій персоналу .....	210
<i>Пацаловський Я.О.</i> Посилення надійності та лояльності працівників підприємства в нестабільних умовах.....	212
<i>Пуліна Т.В., Юдицький В.А.</i> Модернізація процесів пошуку та відбору працівників за допомогою інноваційних технологій .....	213
<i>Рудова А.Я.</i> Взаємодія бізнесу, влади та суспільства у впровадженні соціально відповідальних практик .....	215
<i>Свидрук І.І., Турянський Ю.І.</i> Прикладні аспекти формування комплексного плану розвитку підприємства з акцентом на управління персоналом.....	217
<i>Стасишин В.І.</i> Соціально-психологічна і моральна підтримка працівників у період війни в менеджменті організації .....	219
<i>Тертична Л.І.</i> Вплив попиту на навички штучного інтелекту на ринок праці.....	221
<i>Тур О.В.</i> Оцінювання менеджерів логістичного напрямку для покращення управління їхньою кар'єрою .....	223
<i>Тюха І.В.</i> Вплив війни на добробут персоналу підприємств харчової промисловості.....	225
<i>Челова К.В.</i> Вплив психологічних інструментів менеджменту на ефективність групової діяльності підприємства.....	227
<i>Шешлюк О.С.</i> Особливості формування трудових ресурсів у харчовій промисловості.....	229
<i>Шуритович М.В., Куріченко О.М.</i> Менталітет та його вплив на мотивацію.....	231
<i>Ivashchenko A., Rudenko R.</i> HyFlex – an approach in the system of economic teaching .....	233
<i>Melnyk L., Avdiyenko O.</i> Smart economy and the Nearshoring concept.....	236
<i>Ovetska O., Lazarenko V.</i> Empirical research on stress among employees of a gas distribution company.....	237
<i>Petryna M., Yeriomina D.</i> Ways to manage stress in enterprises under war conditions. ....	239
<i>Sheremetynska O., Zhukovska K.</i> Managing multinational teams .....	240
<i>Tymchenko O., Sytenko L.</i> Peculiarities of organization of labor remuneration in small business.....	242

# Секція 1

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Голова секції – **В.І. Ємцев**, д-р екон. наук  
Секретар секції – **О.О. Кутас**

## **КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОСИЛЕННЯ**

**М.А. Склярєнко,**

**І.В. Тюха,** канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільного економічного середовища та глобалізації ключовим завданням кожного підприємства є не лише виживання, а й стале зростання. Успіх бізнесу вже давно не вимірюється лише прибутком – він формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників: фінансових, управлінських, маркетингових та організаційних. Від того, наскільки ефективно підприємство ідентифікує та розвиває власні сильні сторони, залежить його здатність адаптуватися до змін, відповідати запитам ринку та утримувати конкурентні позиції. Саме тому актуальним є вивчення ключових чинників успіху підприємства та пошук шляхів їх посилення [1].

Малий і середній бізнес (МСБ) – основа економіки, що формує до 90% компаній і значну частину робочих місць. Завдяки глобалізації локальні бізнеси можуть виходити на міжнародні ринки [2]. Проте до 80% нових компаній закриваються в перший рік через хибну оцінку ефективності, зосереджену лише на доходах. Успіх залежить від сукупності фінансових, управлінських і ринкових факторів [3].

Крім прибутків і збитків, важливо аналізувати оборотність активів, рентабельність, рух коштів, ефективність управління, рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність. Надмірна концентрація на виторгу може призвести до хибних рішень – важливіше оцінювати динаміку прибутку, капіталу та прогнозувати грошові потоки.

Правильне визначення собівартості продукції запобігає збиткам, адже враховує всі витрати. Зменшення власного капіталу свідчить про проблеми. Прибуток не дорівнює наявним коштам, тому необхідно контролювати грошові потоки, уникати касових розривів та аналізувати фінансові показники, клієнтську поведінку і лояльність.

Успішний бізнес зосереджується на потребах клієнтів, враховує відгуки, моніторить конкурентів і постійно вдосконалює інструменти. Розвиток можливий лише за умов фінансового та репутаційного зростання. Ефективність операцій, автоматизація і цифровізація зміцнюють стабільність і конкурентоспроможність.

SWOT- і PEST-аналіз допомагають комплексно оцінити внутрішній стан компанії та зовнішнє середовище, визначаючи напрямки для зростання та потенційні ризики [4].

SWOT-аналіз, що з 1960-х років застосовується у стратегічному плануванні, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози [4]. Його доповнює PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні і технологічні фактори зовнішнього середовища – це допомагає краще зрозуміти ринок, галузеві перспективи та ризики [5].

Підвищення ефективності виробництва базується на технічному вдосконаленні, раціоналізації управління, оптимізації структури та кращому

використанні ресурсів. Виділяють три основні напрямки:

- організаційний – вдосконалення управління і виробничої структури, вибір ефективного типу виробництва;
- технологічний – модернізація технічної бази, впровадження сучасних підходів;
- ресурсний – ефективне використання обладнання, праці та матеріалів, зменшення незавершеного виробництва, оптимізація запасів і дебіторської заборгованості, прискорення збуту [6].

Отже, для успішної роботи підприємства важливо впроваджувати сучасне нормування витрат, використовувати вторинні ресурси, автоматизувати процеси, оптимізувати персонал і покращувати мотивацію.

Ключ до успіху – фінансова стійкість, ефективне управління, конкурентоспроможність та орієнтація на клієнта. Зростання забезпечує контроль витрат і прибутків, впровадження технологій та аналіз ринку. SWOT- і PEST-аналіз допомагають виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Таким чином, для стабільності бізнесу необхідно адаптуватися до змін, вдосконалювати процеси та раціонально використовувати ресурси.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002>.
2. Герасько І. Ключові фактори, які впливають на успіх підприємства і опанування нових ринків. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/opinions/klyucovi-faktori-yaki-vplivayut-na-uspix-pidprijemstva-i-opanuvannya-novix-rinkiv-428311/>.
3. Критерії оцінки успішності розвитку бізнесу. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/kriteriyi-ocinki-uspishnosti-rozvitku-biznesu>.
4. SWOT-аналіз. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз>.
5. PEST-аналіз. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз>.
6. Шляхи підвищення та чинники зростання ефективності діяльності підприємства. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava\\_ekonomika\\_organizaciya\\_virobnichoyi\\_diyalnosti/143.htm#:~:text=Основні%20фактори%20підвищення%20ефективності%20вир%](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/143.htm#:~:text=Основні%20фактори%20підвищення%20ефективності%20вир%).