

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

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

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

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

на тему: « Можливості використання стратегії диверсифікації в сучасних умовах» \_\_\_\_\_

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

Адаменко Владислав Вікторович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Скопенко Наталія Степанівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023 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

«05» грудня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Адаменка Владислава Вікторовича

1. Тема роботи «Можливості використання стратегії диверсифікації в сучасних умовах»

керівник роботи Скопенко Н.С., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод».

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади використання стратегії диверсифікації на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Розділ 3. Формування стратегії диверсифікації ТОВ «Пирятинський сирзавод» у сучасних умовах.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 16 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**В.В. Адаменко**  
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Н.С. Скопенко**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні аспекти використання стратегії диверсифікації на підприємстві. В роботі розглянуто сутність стратегії диверсифікації, та особливості її використання, визначено параметри, що її описують.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» та охарактеризовано рівень диверсифікації його діяльності.

На основі дослідження було розроблено пропозиції щодо використання стратегії диверсифікації на підприємстві, що дасть змогу підвищити прибутковість діяльності.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 86 сторінках (без урахування додатків), містить 17 таблиць, 16 рисунків.

*Ключові слова:* стратегія, стратегія диверсифікації, молочна промисловість.

## ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological aspects of the use of the diversification strategy at the enterprise are considered and summarized. The work describes the essence of the diversification strategy and the parameters that describe it, as well as the interpretation of the concept of diversification strategy and the peculiarities of its use.

In order to assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of Pyryatynskyi Syrzhavod LLC was determined and the level of diversification of its activities was characterized.

Based on the study of the results of using the diversification strategy of Pyryatynskyi Syrzhavod LLC, proposals were developed regarding the use of the diversification strategy at the enterprise, which will make it possible to increase profitability.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The qualification paper is written on 86 pages (excluding appendices), contains 17 tables, 16 figures.

*Key words:* strategy, diversification strategy, dairy industry.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	9
1.1. Сутність та види стратегій підприємства .....	9
1.2. Теоретичні засади стратегії диверсифікації.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	27
2.1. Аналіз ринку молочної продукції .....	27
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	37
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління сирзаводу.....	47
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	61
3.1. Програма діяльності підприємства із впровадження стратегії диверсифікації.....	61
3.2. Обґрунтування впровадження нового виду продукції та його вплив на основні показники діяльності підприємства .....	66
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	72
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

Сучасний стан економіки носить нестабільний та динамічний характер. Підприємства змушені швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища, щоб тим самим підвищити власну конкурентоздатність для здійснення головної своєї мети – отримання максимально можливого прибутку. Для цього підприємству необхідно знаходити нові шляхи подальшого розвитку.

Питання диверсифікації діяльності підприємств розглядалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як І. Ансофф, А. Азриліан, В. Білошапка, М. Белопольський, Г. Загорій, С. Ілляшенко, Є. Калашнікова, М. Корінько, Б. Король, В. Новицький, О. Цогла, О. Шарко та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Головною метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності використання стратегії диверсифікації на підприємстві в сучасних умовах.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- визначено сутність та види стратегій підприємства;
- вивчено теоретичні засади стратегії диверсифікації;
- розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності стратегії підприємства;
- проведено аналіз молочного ринку;
- здійснено характеристику ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- оцінено ефективність стратегічного управління сирзаводу;
- розроблено програму діяльності підприємства з впровадження стратегії диверсифікації;
- обґрунтовано запровадження нового виду продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод та його вплив на основні показники діяльності підприємства;

- подано управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

*Об'єктом дослідження* виступає процес розроблення та використання стратегії диверсифікації на підприємстві.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів використання стратегії диверсифікації.

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також методи індукції та дедукції – при дослідженні процесів управління підприємством.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література; матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична звітність суб'єкта господарювання; інтернет-ресурси.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 86 сторінках (без урахування додатків). Робота містить 17 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань, викладених на 6 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та види стратегій підприємства

Стратегія розвитку підприємства – це сукупність методів та процесів, вкладених в досягнення поставленої мети та здійснення завдань. Це план, який розрахований як правило на тривалий час, без деталізації його етапів, прийомів й тактичних дій. Формування стратегії розвитку саме підприємства відіграє важливу роль у адаптації бізнесу до зовнішнього й внутрішнього середовища, що постійно змінюється у ринкових умовах [3].

Сучасним інструментом управління підприємства за умов високих темпів змін в зовнішньому середовищі й пов'язаної із цим невизначеності являється методологія стратегічного управління. Діяльність стратегічного управління спрямовується на забезпечення стратегічної позиції, що повинна призвести до тривалої життєздатності суб'єкта господарювання за умов, що змінюються.

Ключову роль при вирішенні стратегічних завдань суб'єкта господарювання відіграє планування, під яким варто розуміти процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями та можливостями підприємства в ринкових умовах, які змінюються [3, 6].

Практика показує, що компанії, які здійснюють комплексне стратегічне планування своєї діяльності, працюють більш успішно і отримують прибуток значно вищий за середній по галузі.

Поняття «стратегія» та її розуміння змінювалися поряд із ускладненням умов ведення бізнесу.

Так, А. Чандлер, автор однієї з перших робіт у галузі стратегічного планування, вважав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [3].

На думку М. Портера, стратегія являється способом реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні й слабкі сторони [6].

І. Ансофф визначає стратегію як набір правил щодо прийняття рішень, якими компанія керується в своїй діяльності [1].

Г. Мінцберг розглядає стратегію як єдність «5Р»: план, зразок, модель, шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) й дія, що провокує маневр (ploy). При цьому стратегія як план сприймається як певний набір дій, сформованих відповідно до ситуації [5].

На думку А. Томпсона й А. Стрікланда, стратегія являє собою набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності [10].

Таким чином, під стратегією організації розумітимемо генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести компанію з її теперішнього стану в бажаний керівництвом майбутній стан.

Залежно від рівня прийнятих стратегічних рішень виділяють корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії [6].

Корпоративні (базові, портфельні) стратегії стосуються загального напрямку розвитку підприємства чи інтегрованої (корпоративної) економічної системи загалом.

Основною метою базової стратегії є вибір тих орієнтирів та елементів системи, на які слід направити відповідні ресурси й інвестиції, а також інструментів управління, що дозволять отримати необхідний рівень ефективності та стійкості.

Головні моменти такої стратегії охоплюють [15]:

- розподіл ресурсів між підрозділами на основі портфельного аналізу;
- диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання ефекту синергії;
- зміна організаційної структури компанії;
- вироблення єдиної стратегічної орієнтації підрозділів.

Конкурентні стратегії поширюються на конкретні господарські підрозділи підприємства. Їхня мета – забезпечити ефективну реалізацію бізнес-планів розвитку окремих процесів, напрямів, підрозділів з врахуванням формування раціонального переліку процесів. Тут розглядаються перспективи щодо можливого фінансування виробництва нових продуктів, відмови від існуючих неперспективних продуктів, розкривається виробнича, цінова, рекламна, збутова та інші стратегічні ініціативи на певному ринку або сегменті ринку.

Функціональні (ділові, конкурентні) стратегії приймаються відділами та службами підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал) планує свій рівень фінансування та інструментарій управління як спосіб досягнення локальної мети процесу, функцій, підрозділів. Ціль даних стратегій – вироблення конкурентних позицій або ефективної поведінки в межах заданої функції.

Сучасний бізнес, з його жорсткою конкуренцією й періодичними потрясіннями, вимагає від менеджерів усіх рівнів пошуку такої стратегії, яка б гарантувала підприємству, з одного боку, найбільш ефективне використання ресурсів а, з іншого, максимальну стійкість підприємства в умовах нестабільності факторів зовнішньої середовища.

Можна виділити дві базові стратегії, які обирає підприємство, виходячи з рівня його економічного потенціалу, стадії життєвого циклу підприємства та галузі, а також позиції на ринку:

- стратегія розвитку;
- стратегія виживання.

На думку Р. Ансоффа, розвиток – це питання не так стосується того, що є, скільки те, що можна зробити з тим, що вже наявне [1].

Розвиток означає зміну стану, зазвичай це поняття використовується для позначення переходу з одного стану в інший, який вважається кращим, ефективнішим чи доцільним для діяльності.

Стратегія розвитку підприємства являється довгостроковим планом підприємства, що охоплює ключові сегменти господарської діяльності: фінанси, виробництво, маркетинг й збут, матеріально-технічне забезпечення, систему управління персоналом, організаційну структуру управління.

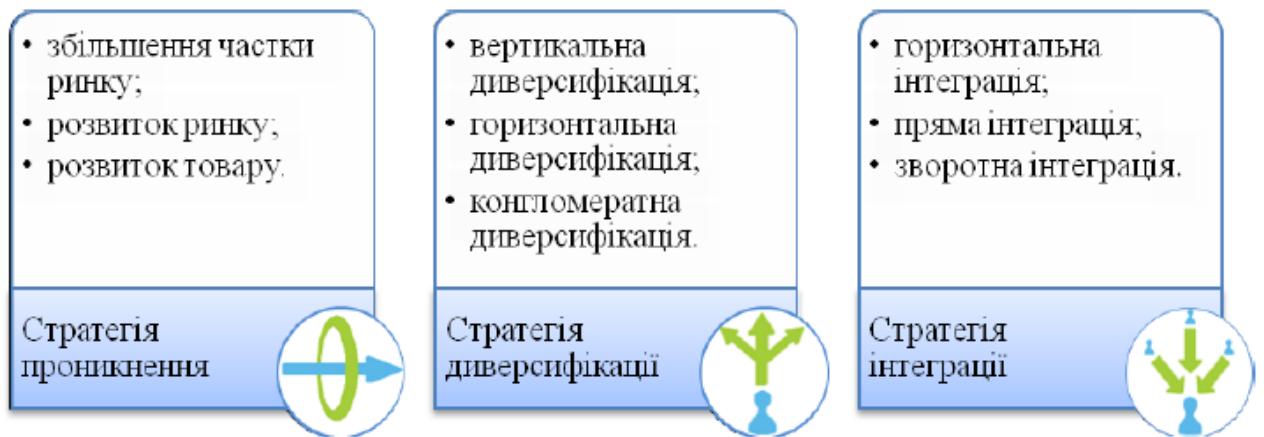
Стратегія розвитку орієнтована на досягнення таких основних цілей, як: збільшення доходів й прибутку підприємства, розширення виробничої діяльності, збільшення частки ринку, зростання показників рентабельності, зростання чистого грошового потоку, зростання ринкової вартості компанії, формування оптимальної структури капіталу, забезпечення ефект синергізму. Реалізація цієї стратегії пов'язана з поглинанням конкуруючих компаній, з експансією в нові галузі й на нові ринки збуту, залученням нової клієнттури й розробкою нових продуктів.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, слід розглядати стратегію розвитку підприємства, як систему довгострокових цілей діяльності підприємства, а також систему методів, засобів, організаційних механізмів й інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу й використання наявних ресурсів (виробничих, фінансових, інформаційних, трудових, організаційних) в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища й обмеженості ресурсів [9].

Метою стратегії розвитку являється вироблення й реалізація конкретних дій в системі обраних напрямів щодо покращення фінансово-економічних параметрів підприємства з врахуванням існуючих й потенційних умов та обмежень на ресурси.

До стратегії виживання вдаються у тих випадках, коли показники діяльності компанії мають тенденції до погіршення й жодні заходи не змінюють цієї тенденції. У цьому випадку можливі: відмова від виробництва нерентабельної продукції, зайвої робочої сили, погано працюючих каналів розподілу та подальший пошук ефективних шляхів механізму використання ресурсів, продаж ділової одиниці або перетворення її на окрему фірму тощо.

На рисунку 1.1 представлені види стратегії розвитку підприємства.



**Рис. 1.1. Види стратегії розвитку підприємства [9]**

Згідно Великої економічної енциклопедії, стратегія розвитку повинна передбачати розробку заходів з якісної зміни параметрів підприємства й розвитку його конкурентоспроможності [9].

Прикладами економічного зростання можна назвати стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання [3].

Стратегія концентрованого зростання передбачає концентрацію операційної діяльності підприємства у галузі. Конкретними типами цієї стратегії є [8]:

- стратегія посилення позиції на ринку, метою якої є завоювання кращих позицій з наявним продуктом. Цей тип стратегії вимагає реалізації великих маркетингових зусиль, можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції шляхом встановлення контролю за своїми конкурентами;

- стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

- стратегія розвитку продукту, що передбачає розв'язання задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, який реалізовуватиметься на вже освоєному компаніїю ринку.

Стратегія диверсифікованого зростання пов'язана з формуванням «стратегічних зон господарювання», на яких лежить повна відповідальність

за розробку асортименту конкурентоспроможної продукції, ефективної збутової стратегії, що забезпечує їхню інвестиційну стратегію. Основними стратегіями диверсифікованого зростання є [7]:

- стратегія центрованої диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які вкладені у існуючий бізнес;

- стратегія горизонтальної диверсифікації, яка передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної;

- стратегія конгломеративної диверсифікації, що передбачає зростання компанії за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з вже виробленими нових продуктів, що реалізуються нових ринках.

Стратегія інтегрованого зростання пов'язана з розширенням компанії шляхом додавання нових структур. Зазвичай компанії вдаються до здійснення таких стратегій, коли перебувають у сильному бізнесі. Виділяють два основні типи стратегій інтегрованого зростання [17]:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на зростання компанії за допомогою придбання або посилення контролю за постачальниками. При цьому компанія може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або купувати підприємства, вже здійснюють постачання. У цьому випадку зменшується залежність від коливання цін на сировину та запити постачальників;

- стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед, яка виражається в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю за системами розподілу та продажу. Цей тип інтеграції вигідний, коли компанія може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Залежно від етапів життєвого циклу підприємства розрізняють стратегії прискореного та обмеженого зростання [6].

Стратегія прискореного зростання потенціалу компанії передбачає інтенсифікацію зусиль компанії щодо завоювання ринку та розширення своїх

потенційних можливостей.

Реалізація цієї стратегії веде до можливого суттєвого підвищення значень критеріїв досягнення мети вище рівня попереднього року. Подібна стратегія застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, що швидко змінюються.

Стратегія обмеженого зростання потенціалу компанії передбачає зосередження та підтримку існуючих напрямів бізнесу. Для цієї стратегії цілі встановлюються від досягнутого рівня. Ця стратегія спрямована на ефективне забезпечення виробничих процесів та приросту активів, що забезпечують обмежене зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Основними типами цієї стратегії є [7]:

- стратегія посилення конкурентної позиції;
- стратегія розширення ринку;
- вдосконалення товару.

Залежно від напрямку розвитку економічного потенціалу розрізняють стратегії органічного та інтегрованого зростання [2].

Сутність стратегії органічного зростання полягає в тому, що накопичений прибуток минулих років, а також позикові кошти інвестуються у існуючий бізнес. У такий спосіб досягається нарощування виробничих потужностей, збільшення кількості працюючих й відповідно обсягу реалізації продукції та послуг.

Інтеграційна стратегія є сукупність принципів функціональної та організаційної інтеграції підприємства з іншими організаціями. Одною з важливих цілей інтеграції є отримання синергетичного ефекту від об'єднання цінностей економічних об'єктів. Інтеграція є засобом якнайшвидшого досягнення цілей зростання експансії як всередині країни, так і за її межами. З погляду критерію часу придбання вже існуючої компанії з налагодженою маркетинго-розподільчою системою, краще альтернативи, пов'язаної з розгортанням нової такої системи.

Розроблена стратегія економічного розвитку дозволяє [12]:

- забезпечити механізм реалізації довгострокових цілей майбутнього економічного та соціального розвитку організації в цілому та окремих її структурних одиниць;
- реально оцінити можливості організації, забезпечити максимальне використання її внутрішнього економічного потенціалу й можливість активного маневрування різними ресурсами;
- забезпечити можливість швидкої реалізації нових перспективних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін середовища;
- відобразити порівняльні переваги організації у фінансово-господарській діяльності в порівнянні з її конкурентами;
- забезпечити чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансово-господарською діяльністю організації;
- забезпечити відповідну програму організаційної поведінки в рамках реалізації найважливіших стратегічних рішень.

Як базові елементи стратегії економічного розвитку підприємства виділимо такі [9]:

- стратегічні цілі діяльності організації – це опис у формалізованому вигляді бажаних параметрів її стратегічної позиції, що дозволяють спрямовувати цю діяльність у довгостроковій перспективі та оцінювати її результати;
- період дії стратегії – важливою умовою його визначення є передбачуваність розвитку економіки. Іншими факторами, що впливають на тривалість дії стратегії, є галузева приналежність, розмір підприємства, етап його життєвого циклу, наявність (доступність) необхідних ресурсів, рівень економічного потенціалу підприємства тощо;
- методи формалізації стратегії. Стратегія представлена у вигляді системи тактичних планів (орієнтовані на фактичне досягнення намічених цілей, виходячи з конкретних умов та стану ринку на кожному етапі розвитку), програм (комплекс заходів, спрямованих на реалізацію обраної

стратегічної задачі, збалансований за термінами, виконавцями та ресурсами), бюджетів (кількісні плани в грошових одиницях, що показують плановану величину доходів, витрат та капітал, який необхідно залучити задля досягнення поставленої мети);

- організаційна структура управління підприємством та кадровий склад – представлені відповідними службами, моделями вирішення завдань, методами стимулювання прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень;

- методи управління ресурсами – до них можна віднести методи обліку, аналізу, планування, прогнозування, контролю, регулювання, бюджетування, реінжиніринг бізнесу;

- інформаційне забезпечення процесу управління та технічні засоби управління;

- сукупність матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних ресурсів підприємства та їх характеристики;

- сукупність зовнішніх та внутрішніх відносин підприємства (відносини з іншими організаціями, з фінансово-кредитною системою, відносини всередині підприємства, всередині об'єднань підприємств);

- ризики (обмеження) фінансово-господарської діяльності. Із зовнішніх факторів ризику слід зазначити джерела ризику, спричинені кризою соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів, а також ринкові джерела, зумовлені порушенням надійності або труднощами формування нових зв'язків із споживачами, постачальниками, з проблемами забезпеченості фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими видами ресурсів. Як внутрішні чинники ризику виступають функціональні особливості ризикової діяльності – виробничої, фінансової, маркетингової тощо.

Отже, розробка стратегії підприємства є важливим кроком для забезпечення довгострокового його існування. Керівництво підприємства має вміти передбачати можливість появи проблемних ситуацій, що матимуть

негативний вплив на діяльність організації. Виникає необхідність у розробленні довготермінових стратегій. Формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на виборі з декількох альтернативних варіантів стратегій.

## **1.2. Теоретичні засади стратегії диверсифікації**

Як показує практика, дуже часто як стратегія розвитку компанії обирають диверсифікацію своїх видів діяльності. Наприклад, після Другої світової війни диверсифікація стала переважаючою формою зростання американських та західноєвропейських компаній [8].

Слід зазначити, що стратегія диверсифікації компанії є досить популярною темою серед економістів, що вивчають теорію галузевих ринків. Як предмет дослідження вона також вивчається представниками різних напрямів економічної науки, таких як стратегічний менеджмент, фінансова економіка, маркетинг, теорія організацій. У результаті склалися різні підходи до її аналізу та на цій основі були сформульовані різні концепції стратегії диверсифікації. У 1989 р. з'явилася робота американських авторів В. Рамануджама та П. Варадараджана, в якій на основі класифікації та інтеграції значного обсягу емпіричних джерел та найбільш значних концептуальних праць з теми зроблено спробу синтезу зазначених вище напрямів дослідження [7].

Перші аналіз питання диверсифікації почали здійснювати А. Чендлер та І. Ансофф, які на початку 1960-х років у рамках першого підходу звернулися до визначення мотивів компаній до стратегії диверсифікації та розгляду загальних характеристик диверсифікованих компаній. Пізніше істотний внесок у дослідження стратегії диверсифікації вніс Л. Ріглі, який розширив аналіз А. Чендлера та розробив концепцію ключової компетенції компанії (core skill) [1, 3].

Сильний вплив на розвиток подальших досліджень стратегії диверсифікації надали праці Р. Румельта [8], який, виходячи з робіт Л. Ріглі [4], запропонував концепцію диверсифікації виходячи з управлінської функції компанії, проаналізував взаємозв'язки між даною стратегією, організаційною структурою та результативністю підприємства.

З погляду перспектив управління, значення диверсифікації полягає у необхідності поширити чи розширити застосування компетенцій компанії та підготувати її до охоплення ширшого спектра видів економічної діяльності. Дослідники цього напрямку шукали взаємозв'язок між результативністю компанії та стратегічними рішеннями, які ухвалює її керівництво [9]. Наприклад, для нової компанії, що росте, дуже важливо визначити, яким способом і до якої міри вона повинна розширити свою продуктову лінію та ринок, що обслуговується. Для більш зрілої компанії питання може полягати у виборі способу та розробці стратегії виходу на нові для неї ринки.

Аналіз диверсифікації в теорії галузевих ринків здійснюється в рамках концепції, що досліджує взаємозв'язки між структурою ринку, на якому діє компанія, та стратегією її поведінки на даному ринку, і вже на цій основі визначає результативність як компанії, так і галузі загалом. Саму категорію «диверсифікація» можна, наприклад, інтерпретувати як відмінність, несхожість, відмінність [5].

Щодо компанії це означає, що існує деяка відмінність у її видах діяльності. Цікавий огляд визначень стратегії диверсифікації наводять у своїй роботі В. Рамануджам та П. Варадараджан [7], відзначаючи їх велику різноманітність. Вони виділяють таку особливість ранніх підходів до визначення даної стратегії: у всіх них межі галузі чи ринку передбачаються як дані.

Наприклад, Богатова Д. розуміє під диверсифікацією зростання кількості галузей, у яких діє компанія [7].

І. Ансофф наголошує на виході нових компаній на нові ринки з новими продуктами [1].

Варченко визначає диверсифікацію як ступінь залучення компанії у виробництво продукту, галузева приналежність якого за SIC відрізняється від відповідної класифікації основного її діяльності [18].

У пізніших роботах економісти починають оперувати категорією «бізнес» на відміну галузі. Так, Е.Рой пропонує таке визначення стратегії диверсифікації підприємства: одночасне оперування (функціонування) у різних видах діяльності (сферах бізнесу) [26].

Нові роботи щодо диверсифікації звертають увагу на багатовимірність цього феномену.

Докладніше зупинимося на визначенні Р. Румельта, який під стратегією диверсифікації розуміє розширення фірми з метою виробництва та продажу товарів продуктової лінійки, які не мають ринкового перетину з іншими продуктами підприємства, тобто коли перехресна еластичність попиту за ціною дорівнює нулю. Можна сказати, що компанія шукає привабливі види діяльності шляхом розширення номенклатури пропонованих товарів та послуг та починає одночасно функціонувати в різних видах бізнесу. Іншими словами, диверсифікація виробництва – стратегія компанії, за якої вона розподіляє ресурси та інвестиції між декількома видами діяльності [15].

У принципі компанія, яка має більше двох видів діяльності, що може бути названа диверсифікованою Р. Румельт уточнює визначення, зазначаючи, що відсутність ринкового перетину продуктів фірми означає, що при розкритті поняття диверсифікації слід звертати увагу на економію факторів виробництва, що розподіляються компанією, і вплив диверсифікації на її організаційну ефективність [8].

На його думку, проста теорія продуктової диверсифікації може бути створена на основі прямої аналогії з неокласичною теорією обсягу фірми. Тоді оптимальний рівень продуктової диверсифікації буде таким, щоб збалансувати позитивний ефект масштабу та негативний ефект організаційного обсягу компанії [8].

Слід зазначити, що однією з найважливіших та непростих проблем стратегії, що розглядається, є вимір рівня диверсифікації компанії. У рамках теорії стратегічного менеджменту визначення рівня диверсифікації компанії здійснюється двома способами [8]:

1) на основі визначення зв'язаності, або «відносини», між собою різних видів діяльності;

2) на основі зростання та розвитку компанії.

З позицій стратегічного менеджменту ключовими особливостями стратегії диверсифікації є ступінь залучення підприємства до видів діяльності, що характеризуються різними компетенціями компанії, та ступінь збігу (зв'язаності) нових видів діяльності із старими видами.

Ці дві особливості стали основою класифікації стратегій диверсифікації, запропонованої Л. Ріглі та Р. Румельтом [8].

Перша характеристика вимірюється через норму спеціалізації (SR): відношення обсягу продажів компанії від її основної діяльності до всього обсягу її продажів.

Друга – через показник зв'язаності: пропорції по обсягів продажів за всіма видами діяльності фірми, що співвідносяться одна з одною.

Отже стратегія диверсифікації передбачає освоєння виробництва нових видів продукції, або нових товарних ринків, що охоплює не лише диверсифікацію товарних груп, а крім того й поширення підприємницької діяльності на абсолютно нові й не пов'язані із основними видами діяльності компанії сфери.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії підприємства**

Оцінка стратегії має велике значення для компанії, адже саме вона дає інформацію про те, чи відповідає обрана стратегія можливостям й цілям підприємства, крім того вимогам зовнішнього середовища. Найбільш

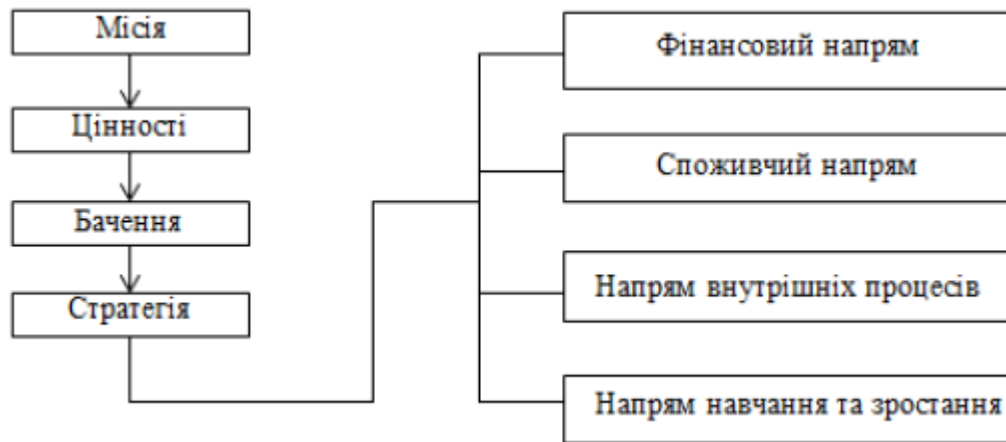
поширеним методом оцінки являється збалансована система показників. Яка включає показники, що підбираються із урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання та суттєвих аспектів стратегії.

Збалансована система показників охоплює фінансові та нефінансові показники діяльності компанії саме для внутрішніх управлінських цілей та насамперед спрямована безпосередньо на зв'язування показників в грошовому вираженні із операційними вимірниками певних аспектів діяльності підприємства, це задоволення клієнта; інноваційна активність; внутрішньофірмові господарські процеси; заходи із поліпшення фінансових результатів [28].

Дана система показників охоплює зв'язок між монетарними та немонетарними величинами виміру, та стратегічними й оперативними рівнями управління, майбутніми та минулими результатами, і також внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності компанії. Збалансована система показників являється інструментом інтеграції стратегії та мірою ефективної роботи компанії. Збалансована система показників управляє такими процесами, безпосередньо як переведення бачення стратегії, доведення прийнятої стратегії до всіх рівнів системи управління, також бізнес-планування та розподіл ресурсів, навчання й поточний моніторинг використання стратегії, зворотний зв'язок [60].

Основна ідея збалансованої системи показників (ЗСП) полягає в тому, щоби збалансувати систему показників за допомогою чотирьох груп (рис. 1.2).

Перша група (фінансовий напрям) охоплює традиційні фінансові показники, і передбачає встановлення взаємозв'язків між стратегією розвитку компанії й фінансовими цілями, що являється своєрідними орієнтирами протягом визначення завдань та параметрів інших складових. При цьому при встановленні фінансових показників, які визначають реалізацію стратегії щодо розвитку підприємства, порібно враховувати стадію життєвого циклу компанії.



**Рис. 1.2. Структура збалансованої системи показників**

*Джерело: складено автором на основі [60]*

Безпосередньо, на стадії зростання компанії таким показником мають бути прийняте зростання прибутку й обсягів продажів саме на цільовому сегменті ринку. А на стадії сталого розвитку – значення показників рентабельності інвестицій, власного й залученого капіталу тощо. Відповідно збалансовану систему слід починати (у класифікації) й закінчуватися (у підсумковій оцінці) фінансовими показниками [59].

Друга група (споживчий напрям) деталізує зовнішнє оточення підприємства, та його ставлення до клієнтів, описує цільові сегменти споживчого ринку й цільову групу клієнтів. Ключовими показниками клієнтського складника в цьому випадку є: задоволення потреб клієнтів; збереження клієнтської бази; частка ринку; розширення клієнтської бази.

Третя група (напрямок внутрішніх процесів) описує види діяльності, що найбільш важливі для досягнення певних цілей споживачів й акціонерів. Цілі та показники цієї складової формулюються аж після розроблення фінансового й клієнтського складових, це дає змогу зорієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на рівень задоволеності клієнтів й акціонерів, базові внутрішні процеси підприємства: розроблення продукту; підготовка виробництва; інноваційний процес; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування.

Четверта група (напряма навчання й зростання) створює на підприємстві певне кадрове забезпечення. Базові показники цієї складової дають змогу оцінити ситуацію з кадрами компанії. Серед них задоволеність кадрів, збереження кадрового складу та ефективність працівника. Задоволеність персоналу вважається умовою, яка забезпечує інші показники. На задоволеність персоналу впливають такі стимулюючі фактори, як сфери компетентності працівників, технологічна інфраструктура компанії, сприятливий клімат в колективі [60].

Етапи впровадження збалансованої системи показників в компанії:

- 1) аналіз середовища функціонування компанії;
- 2) визначення базових стратегічних цілей й місії;
- 3) оцінка стратегічної позиції й вибір стратегії розвитку;
- 4) визначення ключових засад діяльності компанії;
- 5) створення ініціативної групи із впровадження збалансованої системи показників;
- 6) визначення основних напрямів реалізації стратегії;
- 7) проєктне формування системи показників;
- 8) визначення збалансованості системи показників;
- 9) дослідження механізму причинно-наслідкових зв'язків в ЗСП;
- 10) розробка й впровадження стратегічних карт;
- 11) підтримка, оновлення й розвиток ЗСП.

Специфіка галузі, величина, період функціонування, корпоративна культура підприємства все це чинники, які формують особливості процесу запровадження ЗСП.

Компанії доводиться враховувати велику кількість факторів, кожний з яких піддається різному впливу: зрілість галузі, період функціонування компанії, корпоративну культуру, систему управлінського контролю, яка існує, вікову структуру персоналу [26].

Збалансована система, як й будь-який інструмент, має певну низку своїх недоліків й переваг (табл. 1.1).

**Переваги й недоліки ЗСП**

Переваги ЗСП	Недоліки ЗСП
1) простота в моніторингу діяльності	1) орієнтація лише на споживачів, та ігнорування інших зацікавлених сторін
2) комплексний підхід саме до вимірювання діяльності	2) непередбачені механізми розв'язання конфліктів
3) розуміння специфіки діяльності організації при формуванні показників	3) проблеми із вимірюванням обраних показників
4) розуміння взаємозалежностей у різних сферах діяльності організації	

*Джерело: складено автором на основі [26]*

Отже, збалансована система показників дає можливість співставляти глобальні цілі компанії з поточними завданнями конкретного співробітника й підрозділу, тим самим даючи змогу максимально використовувати існуючі ресурси й звести до мінімуму кількість непотрібних й марнотратних операцій. Дана система надає змогу відстежувати корпоративну стратегію та виявляти найнеефективніші ланки в організації.

**Висновки до розділу 1**

Вибір тієї або іншої стратегії розвитку визначається існуючим становищем компанії, займаним нею місцем на ринку, перспективами розвитку, можливостями фінансування проєктів тощо.

Диверсифікація пов'язана із різноманітністю використання продукції, що випускаються суб'єктом господарювання, і при цьому робить ефективною роботу компанії в цілому при цьому незалежною від життєвого циклу певної продукції, й вирішує не лише завдання виживання компанії, а й забезпечення стійкого поступального зростання.

Ефективність стратегії розвитку підприємства як рівень досягнення найкращого результату при найменших витратах, вимірюється показниками ефективності його роботи підрозділів: кожного окремо та в цілому, показниками ефективності напряму та використання фінансових потоків,

матеріальних та трудових ресурсів.

Що стосується стратегії диверсифікації, її суть полягає в розширенні господарської діяльності або горизонтально або вертикально, залежно від потреб компанії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

### 2.1. Аналіз ринку молочної продукції

Світові експерти прогнозують спад глобального виробництва молока через суттєве зростання собівартості. Так, середні ціни на кукурудзу у світі за рік зросли на 20,8%, соя подорожчала на 14,5%, а нафта – на 55,2%. Світовий молочний ринок болісно реагує на війну в Україні. Постачання кормів зупинилося, що суттєво похитнуло баланс зернових та олійних у світі [46].

Для молочного ринку це слугувало додатковим фактором тиску. Стрибок цін на нафту також мав негативний наслідок на всьому ланцюжку виробництва молочних продуктів. Зростання й без того високої собівартості молока триває, і прогнози невтішні.

Попри дефіцит молока в короткостроковій перспективі світовий ринок стикнувся і з просіданням попиту на молочні продукти. І найбільше це пов'язано зі зниження імпортової активності з боку Китаю через погіршення ситуації з COVID-19 та просіданням закупівель Південно-Східною Азією та Північною Африкою.

Обмежена пропозиція молока в першій половині року стала причиною зростання цін на молочну продукцію. За даними [ifcndairy.org](http://ifcndairy.org), середньорічна ціна на молоко досягла свого піку в квітні 2022 року – 63 дол. за 100 кг. Індекс цін на молочну продукцію FAO збільшився з 132,63 до 150,18 пунктів в період з січня по червень 2020 року. Однак, молоко почало дешевіти коли збільшилася пропозиція в умовах скорочення попиту на молочку продукцію у світі. В січні 2023 року індекс цін на молочну продукцію опустився до 148 пунктів. За даними FAO, в січні 2023 року середні ціни на вершкове масло знизились на 21%, на сухе знежирене молоко – на 29%, на сухе цільне молоко – на 20% в порівнянні з середньорічними цінами на дані товари в 2022 році. Виріс в ціні лише сир Чеддер – на 9,5% [57].

Наразі оцінювати чи порівнювати ціни на молоко та їх тренд в Україні не є можливим та доцільним. Адже ситуація, яка складається на вітчизняному молочному ринку, поки не вписується у загальну картину світу. За період від початку війни молочна галузь ледь почала піднімати голову та пробувати працювати. І наразі фактично на кожному кроці трапляється якийсь камінь спотикання або проблеми, які потрібно вирішувати.

Ферми на деокупованих територіях (Київщина, Чернігівщина, Житомирщина, Сумщина) намагаються відновлювати роботу. Проте, варто розуміти, що проблемні питання лежать не лише в площині реалізації молока-сировини, а в першу чергу – здоров'я тварин. На більшості виробничих майданчиків були перебої з доїнням і, як наслідок, виникли проблеми зі здоров'ям, зокрема маститами та відтворенням. Це матиме відголоски й у майбутньому [57].

Враховуючи ріст затрат на виробництво сирого молока, ріст ціни на сире молоко в 2023 році може скласти 25-30%

Виробники молочних продуктів підіймали відпускні ціни восени минулого року, і тенденція збережеться у 2023-му. Причини: проблеми з енергопостачанням, інфляція в Україні та залежність від цін на глобальному ринку [57].

На фоні зниження пропозиції молока на середину 2022 р ринок також реагував на збільшення попиту через повернення біженців до України (понад 1 млн. українців повернулися на Батьківщину). Крім того, відновили роботу заводи деокупованих регіонів. В той же час в областях, що постраждали від бойових дій, за попередніми підрахунками, пропозиція молока впала в середньому на 50%.

Загалом, спостерігається значна різниця цін на молоко – середньої і в окремих регіонах, – що пояснюється цілою низкою обставин, зокрема й воєнною ситуацією.

Так, середня ціна на молоко екстрагатунку на 2023 р. була на рівні 10,40 грн./кг (без ПДВ). При цьому, підприємства зі стабільними поставками

мали ціну в межах 10,90-11,00 грн./кг. Окремі господарства, що знаходяться дуже близько до великих переробних заводів і затрати на логістику мінімальні, отримують 11,1-11,2 грн./кг [60].

Середня закупівельна ціна на молоко станом на 15 вересня зросла на 2 копійки – до 10,24 грн./кг, без урахування ПДВ [60].

Зазначається, що за перші два тижні вересня ціна на молоко екстра гатунку зросла на 3 копійки – до 10,82 грн./кг без урахування ПДВ, вищого гатунку – до 10,15 грн./кг (+2 копійки). Ціна на молоко першого гатунку залишилась без змін – 9,75 грн. Середньозважена ціна трьох гатунків піднялася на 2 коп. – до 10,24 грн./кг.

Діапазон цін на молоко вищого гатунку був на рівні 10,00-10,65 грн./кг, при середньому показникові на рівні 9,94 грн. Перший гатунок в середньому купували в межах 8,5-10,00 грн./кг (без ПДВ). Середня ціна була на рівні 9,82 грн./кг.



**Рис. 2.1. Динаміка закупівельних цін на молоко, грн./кг (без ПДВ) [23]**

Початок війни фактично паралізував молочний бізнес. Проблеми з реалізації молока та логістичні колапси були проблемою номер один. Найбільший удар на себе взяли, звісно, господарства на тимчасово окупованих та прилеглих територіях. Від того закупівельні ціни на молоко

в низці регіонів полетіли стрімко вниз, втративши в межах 10% на гатункові. Окремі господарства навіть за екстра-гатунок могли отримати не більше 5 грн/кг (за умови реалізації молока населенню), а дехто був змушений просто вилити молоко, яке не вдавалося роздавати людям та військовим.

Ситуація на ринку сирого молока у 2023 р. розвивалася в тонах дуже стриманого оптимізму.

Молокопереробні підприємства на звільнених територіях відновлюють тимчасово зупинену роботу або нарощують втрачені під час бойових дій обсяги переробки. Паралельно відновлюються канали реалізації, оскільки торгівельні мережі відновлюють роботу своїх магазинів на звільнених територіях і напрацьовують нові чи відновлюють попередні логістичні коридори [57].

Відтак, на ринку почало відчуватися відновлення попиту на молочну продукцію та покращення умов її збуту в деокупованих областях. Зі зростанням попиту і обсягів реалізації спостерігаємо зростання цінової пропозиції на молоко-сировину. Звісно це не довоєнні ціни, але й не ціни перших тижнів у 8 грн.

Ціна на молоко наразі формується більшою мірою за територіальним принципом. Чим ближче до зони бойових дій і більші проблеми з реалізацією, тим ціни нижчі.

Ціни на молоко-сировину продовжують рухатись вниз, ціни на сире молоко в Україні станом на 25 квітня знизилися на 13-17 копійок, порівняно з березнем. Переробники знижують ціни на сировину у зв'язку зі слабким попитом на молочну продукцію на внутрішньому і зовнішніх ринках, через падіння цін на молоко в Європі, а також блокування експорту і паралізований транзит молочної продукції через сусідні до України країни ЄС.

Середня закупівельна ціна молока екстра гатунку опустилась до 12,01 грн./кг без ПДВ, що на 17 копійок менше ніж у березні 2023 р. Діапазон цін на цей гатунок в господарствах варіюється від 10,84 грн/кг до 12,50 грн./кг. Верхня межа діапазону цін знизилася на 20 коп. Ціна на вищий гатунок

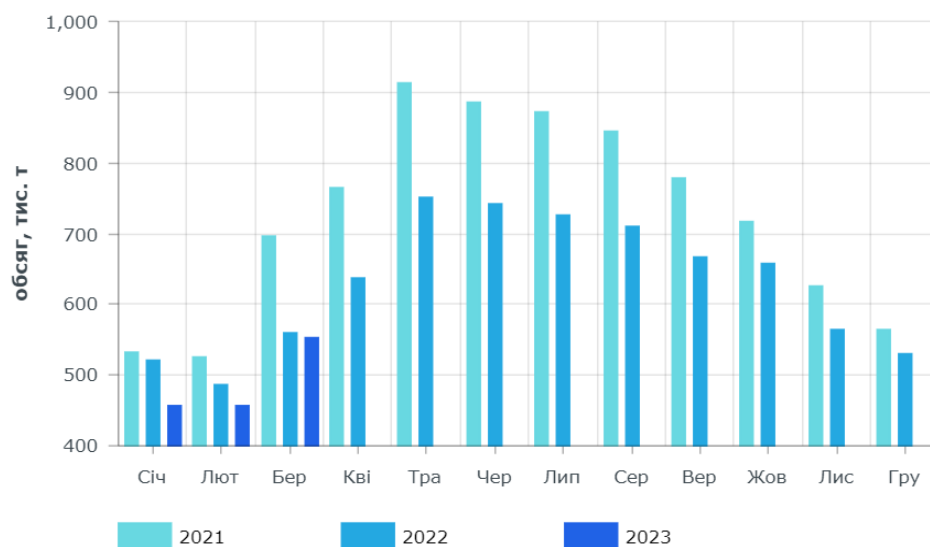
склала 12,01 грн./кг без ПДВ, що на 17 коп. нижче, ніж у березні.

Ціни на молоко вищого гатунку коливаються від 10,00 до 12,10 грн./кг без ПДВ. Середня ціна на молоко першого гатунку знизилась на 13 коп., порівняно з березнем, і склала 11,54 грн./кг без ПДВ. Мінімальна ціна в господарствах складала 10,00 грн./кг, а максимальна – 11,80 грн./кг. Відповідно, середньозважена ціна трьох гатунків опустилася на 4 коп. і склала 11,85 грн./кг без ПДВ [60].

На сьогодні, коли шляхи до основних споживчих ринків для нас закриті, скасування митного регулювання та лібералізація торгівлі з ЄС для української молочної продукції будуть вкрай доречним. Це дасть можливість для українських молокопереробників більше продавати на зовнішніх ринках – як напряму до Європи, так і транзитом.

Напрацювання цих маршрутів потребує певного часу. А попереду сезон великого молока, який теоретично може тиснути на ринок. Надої на фермах будуть жорстко регулюватись – як виробниками, так і воєнними обставинами. При цьому, як свідчать молокопереробні підприємства, у 2022 р. почав зростати попит з боку харчової промисловості на сухе молоко та масло.

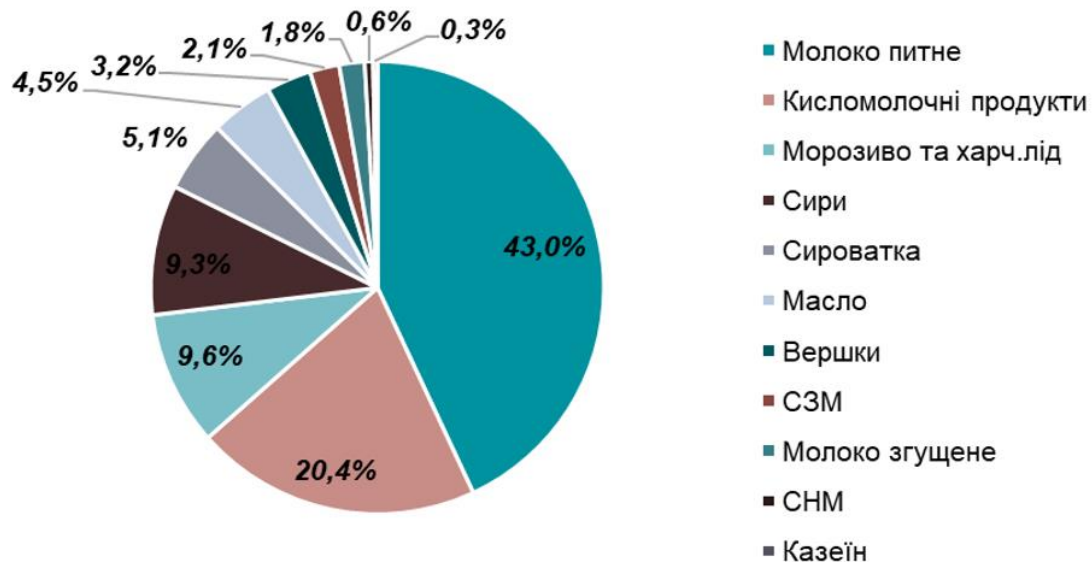
Обсяги виробництва молочної продукції за ряд років представлено на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Виробництво сирого молока в Україні у 2021-2023 рр. [23]**

Даний рисунок ілюструє постійне скорочення виробництва сирого молока, що пов'язано з різними факторами, як економічного так і неекономічного характеру.

Якщо розглядати в продуктовому розрізі, то структура ринку молочної продукції має такий вигляд (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура виробництва молочної продукції у 2022 р., % [23]**

У продуктивній структурі ринку молочної продукції в Україні за 2022 рік найбільшу частку мало питне молоко – 43%, кисломолочні продукти займали 20,4% обсягу ринку, морозиво та сири – 9,6% та 9,3% відповідно [23].

Ситуація з попитом на молочні продукти всередині України залишається невизначеною. За останній рік країну залишили близько 9 млн громадян, а їх повернення малоймовірно, поки триває війна. Споживання молочних продуктів в Україні скорочується внаслідок зниження купівельної спроможності значної кількості українців. Споживачі змушені економити, у тому числі за рахунок скорочення споживання молочних продуктів в умовах втрати роботи або зменшення доходів. Зниження цін на молоко-сировину є вимушеним кроком з боку заводів. Разом з тим, фермери зіштовхнулися з підвищенням собівартості виробництва сировини в умовах війни. Також, існують ризики підвищення цін на корми через зменшення кількості земель,

придатних для рослинництва внаслідок бойових дій. В Херсонській, Миколаївській та Харківській та інших уражених війною областях розмінування потребують понад 800 тис. гектарів сільськогосподарських угідь. Для заготівлі річного запасу грубих кормів молочному господарству потрібен один гектар на одну корову, тобто для ферми на 500 голів – щонайменше п'ятсот гектарів. Асоціація виробників молока, Міністерство аграрної політики та Мінекономіки працюють над залученням міжнародних донорів для закупівлі спеціального автоматизованого обладнання для розмінування. Також, Асоціація виробників молока виступає за прийняття закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо зниження ставки податку на додану вартість для молока і молочної продукції», що створить правові підстави до зниження ставки ПДВ для виробників і переробників молока з 20% до щонайменше 10% і в результаті посприє зниженню цін на молочні продукти в інтересах українських споживачів [60].

Аналіз ринку молочної продукції в Україні свідчить про наявність наступних проблемних моментів у сфері бізнесу:

- зменшення загального поголів'я молочного стада.

Зниження обсягу сировинної бази ринку молочної продукції в Україні найбільше пов'язане зі скороченням кількості корів на приватних подвір'ях та у невеликих фермах. Причинами цього явища стали [58]:

- активна урбанізація населення;
- зростання вартості утримання тварин – цін на корми, вітамінні добавки, ветеринарне обслуговування тощо;
- підвищення вимог до якості молока з боку переробників та споживачів.

Найбільш конкурентоспроможними в умовах, що створилися на ринку молочної продукції в Україні, стали господарства з налагодженою централізованою системою збору та підготовки молока для подальшого постачання підприємствам харчопрому;

- тіньовий сектор ринку молочної продукції в Україні.

Не всі учасники ринку молочної продукції в Україні працюють у рамках системи державного регулювання галузі. Близько 10-15% сирого молока потрапляє до недобросовісних виробників, з яких ті виготовляють фальсифікат. Розмір тіньового сегменту ринку молочної продукції в Україні оцінюється експертами на рівні 20-25% загального обсягу;

- технологічне відставання галузі.

Зношене та застаріле обладнання, що використовується для отримання, транспортування та переробка сировини на ринку молочної продукції в Україні негативно позначається на якості продуктів харчування, що одержуються з нього;

- зниження рівня споживчого попиту [57].

Причинами зменшення продажів молока та продуктів із нього на внутрішньому ринку стали [46]:

- депопуляція нашої країни;
- зростання вартості молочних товарів;
- втрата довіри до якості вітчизняної молочки у значній частини населення;
- поширення ідей вегетаріанства, безлактозного харчування та інших подібних;
- втрата доступу до традиційних експортних ринків.

Втрата можливостей збуту за налагодженими раніше експортними каналами, зокрема Росії, сприяє скороченню, інколи ж і ліквідації виробничих потужностей на ринку молочної продукції в Україні;

- кадрова проблема [46].

Дедалі більше відчувається дефіцит кваліфікованих працівників у молочній галузі. Цьому сприяють:

- недоліки та перекоси системи професійної освіти;
- витік робочих рук за кордон.

Подальший розвиток подій на українському молочному ринку буде залежати, найперше, від подій та успіху на фронтах, а також від можливості

організації експорту.

Варто розуміти, що внутрішній попит ставатиме обмеженішим через закінчення заощаджень українців та традиційне зниження споживчого попиту на молочні продукти влітку. При цьому собівартість виробництва молока продовжує зростати, як і в більшості країн світу. Здорожчання паливно-мастильних матеріалів, що займають найбільшу частку у собівартості молока-сировини для заводу, а також другу за значимістю для фермера, буде значно обмежувати ефективність ведення молочного бізнесу.

У найближчому майбутньому ринок буде розвиватися під тиском наступних чинників: характер та інтенсивності воєнних дій, розблокування морських портів та вирішення питань з експортом молочних продуктів. Питання собівартості наразі виглядає, як сніговий ком, який накопичується при відсутності достатнього рівня закупівельних цін.

У структурі молокопереробної галузі країни виробництво сиру складає близько 10%. Український ринок сирів сьогодні є одним з основних сегментів українського харчового ринку, який динамічно змінюється [60].

У теперішній час виробництвом сирів в країні займаються понад 150 підприємств, 2/3 із яких виробляють тверді сичужні сири, решта – м'які та перероблені (плавлені).

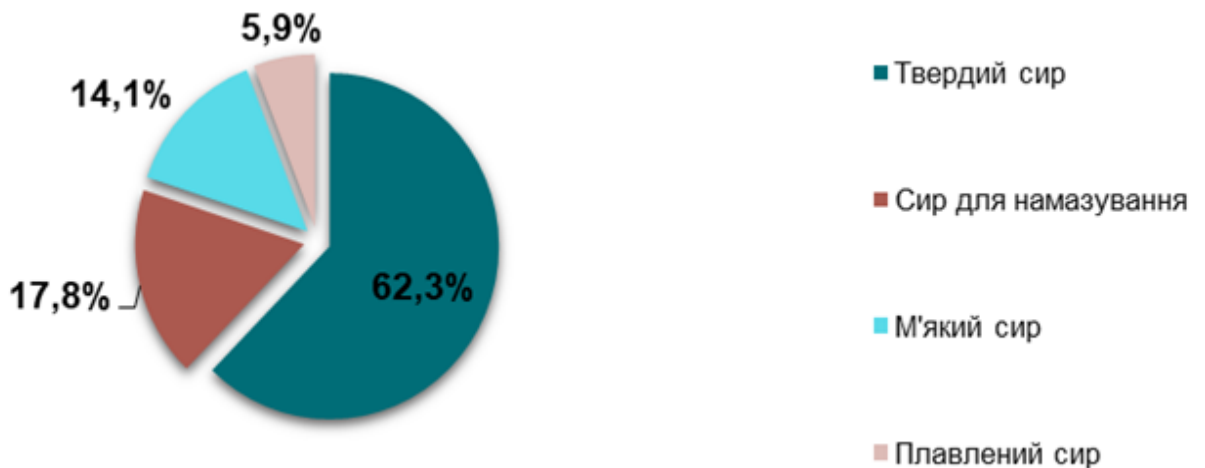
На українському ринку сирів спостерігається не тільки висока конкуренція, але й очевидна тенденція до консолідації ринку – великі виробники витісняють середні й малі підприємства, оскільки в останніх недостатньо фінансових засобів для удосконалення і модернізації виробництва.

Так, понад 60% продукції, представленої на українському ринку, випускається такими компаніями: «Бель Шостка Україна», «Гадячсир», «Дубномолоко», «Клуб сиру», «Мілклэнд-Україна», «Моліс», «Молочний Альянс», «Терра Фуд» [60].

Дані компанії утримують свої лідерські позиції завдяки значним капіталовкладенням, постійній модернізації виробництва, оновленню

технічної бази та розширенню асортименту [3].

Ринок сирів України традиційно представлений твердими сирами («Традиційний», «Голандський», «Сметанковий» та інші) і тільки невеликою кількістю м'яких сирів, тоді як європейські країни (Німеччина, Франція, Італія й інші) традиційно славляться вишуканістю асортименту м'яких сирів (рис. 2.4.).



**Рис. 2.4. Сегментація ринку сиру за видом продукції в Україні у 2022 р., % [57]**

Крім розширення асортименту м'яких сирів приділяють значну увагу підвищенню їх харчової цінності, насамперед отриманню сиру з максимальною концентрацією всіх складових частин молока.

На українському ринку твердих сирів спостерігаються негативні тенденції до зниження обсягів виробництва, споживання та експорту. Існує цілий ряд факторів, через які працювати в цій сфері з кожним роком стає все складніше. Проблеми, з якими стикаються виробники твердого сиру в Україні: високі ціни на якісну сировину; застаріле обладнання; зростання цін на енергоносії; висока конкуренція; зниження споживання сиру українцями; обмежені можливості виходу на нові зовнішні ринки; митні бар'єри; неефективна система збуту і реалізації продукції.

Аналіз ринку сирів показує, що є достатня їх пропозиція в Україні. Попит на сири та їх споживання щорічно збільшується. На думку експертів

Україна має всі потужності для розширення експортних можливостей. Для цього в першу чергу необхідно проводити контроль якості продукції, налагоджувати логістику, постачати фермерські господарства обладнанням, яке забезпечить збереження всіх корисних речовин у молоці при транспортуванні [57].

Досі залишається гострою проблема логістики і дистрибуції. Сироробні підприємства, звичайно, втратили контроль над своїм виробництвом на окупованих територіях і ще не до кінця відновлена робота на звільненій півночі. До того ж діяльність ритейлу в прифронтових регіонах обмежена.

Отже наявність військового стану негативно вплинув на виробництво сиру в Україні, оскільки об'єм виробництва всіх видів сиру зменшився майже в два рази.

## **2.2. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Пирятинському сирзаводові передував колишній маслозавод, заснований 1920 р. на Прилуцькій вулиці. У 1935 р. підприємство було реконструйоване, пізніше – розширене.

26 жовтня 2004 року було змінено свідоцтво про державну реєстрацію у зв'язку із зміною найменування юридичної особи на «Приватне акціонерне суспільство «Пирятинський сир завод» . За юридичною адресою Полтавська область, Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, буд. 1.

Основним видом діяльності підприємства є перероблення молока, виробництво масла та сиру. Перерахуємо усі напрямки діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод» , із зазначенням виду діяльності та коду КВЕД, у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Головною сферою діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є організація закупки молока у сільгоспвиробників і населення та подальша ефективна переробка всіх його складових на високоякісний продукт.

Таблиця 2.1

**Основні напрямки діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод»**

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

*Джерело: складено автором на основі [43]*

Підприємство є юридичною особою, здійснює діяльність передбачену Статутом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Свою діяльність спрямовує на найбільш повне задоволення потреб населення в продовольчих товарах, на основі поєднання інтересів населення і членів трудового колективу.

Основні напрямки діяльності [43]:

- 1) виробництво сирів твердих і плавлених;
- 2) виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока;
- 3) виробництво молочної та кисломолочної продукції (молоко, кефір, сироватки);
- 4) оптово-роздрібна і фірмова торгівля;
- 5) виробництво інших продовольчих товарів.

Основні обсяги молока переробляються на сири тверді жирні, питома вага сирів жирних в обсязі продукції близько 89%, сиру «Російського» понад 60%. У даний час підприємство виробляє близько 40 тонн на добу цього високопоживного продукту. Останні роки підприємство наростило обсяги виробництва сирів твердих, плавлених, а також іншої продукції і працює над розширенням асортименту та покращенням якості продукції. Асортимент продукції, яку сьогодні виробляє підприємство, складає понад 110 найменувань, із них сирів твердих понад 25 найменувань. Співпраця із закордонними фірмами, прогресивні технології та багаторічний досвід роботи персоналу дозволяє стверджувати, що пропонований ринку товар має

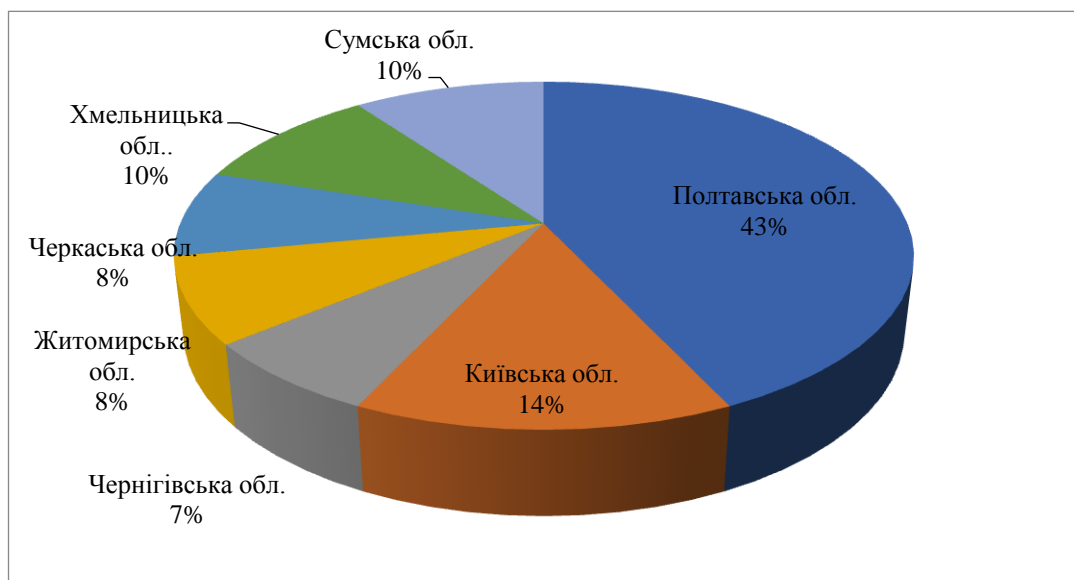
високу якість, помірну ціну і стійкий попит споживачів [43].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс». АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою 27 структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу якої входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном [43].

Після приєднання до групи компаній «Молочний Альянс» у 2006 році (АТ «Молочний альянс» придбало 99% акцій підприємства [43]) у ТОВ «Пирятинський сир завод» (тоді ще ПАТ «Пирятинський сирзавод») відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення [43].

Нарощуючи потужності та обсяги виробництва, сировинна зона підприємства збільшується щороку.

Найбільшу частку займає виробництво в Полтавській області, що можна спостерігати в рисунку 2.5.



**Рис. 2.5. Виробничі потужності та сировинна зона ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 р.**

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Холдинг «Молочний альянс» є власником найкрупнішої частки акцій підприємства (99,2% від загальної кількості). Генеральним директором та суб'єктом декларування, згідно статуту є Бартошак Володимир Анатолійович.

Продукція, що виробляється ТОВ «Пирятинський сирзавод», сертифікована відповідними службами, при відвантаженні проходить контроль якості лабораторної служби. технології на виробництво цільномолочної продукції жорстко регламентуються нормативно-правовими документами (ГОСТ, ДСТУ, ТУ). Всі продукти виробництва є товарами широкого споживання і короткотривалого користування, також усі вони є товарами повсякденного попиту. споживачі продукції загалі шари населення.

Головна особливість та перевага сирної технології Пирятинського заводу – це те, що сир виготовляється виключно з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока. Основні напрямки діяльності заводу – це виробництво твердих та плавлених сирів. Окрім цього, на заводі виготовляється цільномолочна продукція, суха демінералізована молочна сироватка та вершкове масло.

За останні 5 років на заводі була виконана реструктуризація, основними цілями якої були: розробка і реалізація стратегічних цілей, орієнтування діяльності заводу на задоволення потреб споживачів. Проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства (табл. 2.2).

За даними таблиці можна побачити, що середня величина необоротних активів підприємства зросла на 0,2% у 2021 році, а в наступному 2022 році на 2,2% у порівнянні з попереднім періодом за рахунок збільшення величини основних засобів. Величина оборотних засобів також зросла на 63554 і 103345 тис. грн. відповідно у 2021 та 2022 роках, що є позитивним моментом. Гарна тенденція простежується у зниженні величини залученого капіталу на 15,30% у 2021 році порівняно з 2020 та 11,82% у 2022 році відносно попереднього періоду.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
за 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
				абсолютне, +/-		відносне, %	
				21/22	22/21	21/22	22/21
Середня величина необоротних активів	103041	103243	105585	202	2342	0,20	2,22
Середня величина оборотних активів	399323	462877	566222	63554	103345	13,73	18,25
Чистий дохід	1371020	1404740	1753605	33720	348865	2,40	19,89
Собівартість реал. продукції	1242015	1340406	1526469	98391	186063	7,34	12,19
Валовий прибуток	129005	64334	227136	-64671	162802	-100,52	71,68
Адміністративні витрати	18152	18394	20642	242	2248	1,32	10,89
Витрати на збут	47107	50276	70542	3169	20266	6,30	28,73
Повні витрати	1307274	1409076	1617653	101802	208577	7,22	12,89
Чисельність ПВП	612	610	588	-2	-22	-0,33	-3,74
Прибуток (збиток) від операц. діяльності	64229	-13414	160257	-77643	173671	578,82	108,37
Прибуток від звич. діял. до оподаткування	37602	-42257	122423	-79859	164680	188,98	134,52
Чистий прибуток (збиток)	37602	-42257	113548	-79859	155805	188,98	137,22
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	2240,2	2302,9	2982,3	62,62	679,47	2,72	22,78
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	95,35	100,30	92,25	4,95	0,8	-8,05	-8,74
Рентабельність (збитковість) продукції, %	2,88	-3,00	7,02	-5,88	10,02	x	x
Рентабельність (збитковість) діяльності, %	4,9	-0,95	7,56	-5,85	8,51	x	x

*Джерело: складено автором*

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 33720 тис. грн. у 2021 та збільшився на 348865 тис. грн. у наступному 2022 році. При цьому валовий прибуток у 2021 році знизився на 100,52%, або 64671 тис. грн. відносно 2020 року і збільшився на 71,68%, що дорівнює 162802 тис. грн. у 2022 р. порівняно з попереднім періодом. У 2021 р. підприємство отримало збиток від операційної діяльності, який становив 13414 тис. грн. У 2022 році даний показник збільшився на 173671 тис. грн. і приніс прибуток підприємству в розмірі 160257 тис. грн.

Показник чистий прибуток також становив від'ємне значення (збиток) 42257 тис. грн. у 2021 році, за 2022 рік компанія отримала 113548 тис. грн. чистого прибутку. Такі коливання фінансових результатів за останні роки є обумовлені низкою факторів, серед яких: постійне підвищення вартості сировинних ресурсів; збільшення витрат на збут, а саме на маркетинг і постійні витрати на рекламу через ребрендинг; зростання витрат на оплату праці, які щорічно підвищуються на 3,7% відносно попереднього року; а також зростання амортизаційних відрахувань на виробничі устаткування.

В останні роки підприємство займається виробництвом сирів твердих, плавлених, а також іншої продукції. Кожен день завод працює над розширенням та удосконаленням свого асортименту.

Значні обсяги молока, які знаходяться на заводі, використовуються для виробництва твердих сирів, які складають 89% з усієї продукції Пирятинського сирзаводу.

Експерти підприємства постійно працюють над збільшенням асортименту продукції, що виробляється та удосконаленням її якості з урахуванням попиту споживчого ринку. Збільшенню ринку продажів продукції сприяють маркетингові заходи, які підприємство проводить на радіо, телебаченні, у періодичній печатці, на виставках, дегустаціях і зустрічах з покупцями.

На сучасному етапі підприємство реалізує власну продукцію, в основному, постійним клієнтам. Це забезпечує гарантію продажів, а також гарантію своєчасного надходження коштів за продану продукцію.

Понад 20% продукції реалізується через фірмову торгову мережу, що також гарантує своєчасне повернення коштів.

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції представлені в таблиці 2.3.

Дані таблиці показують, що основний обсяг виробництва на Пирятинському сирзаводі приходить на тверді сири. Лідером за обсягом реалізованої продукції як у натуральній, так і у грошовій формі є тверді сири.

Таблиця 2.3

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції****ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 р.**

Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї реалізованої продукції
Сир твердий	3647,1	608969,4	33,4	3541,1	591270,2	32,3
Сир плавлений	1855,8	202247,1	11	1834,4	199914,9	10,9
Вершки	2939,5	187128	10,1	2939,5	187128,8	10,2
Сирні продукти тверді	3348,9	376365,7	24	3893,6	437581,8	23,9

*Джерело: складено автором*

Розглянемо основні статті витрат, що несе підприємство при виробництві своєї продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

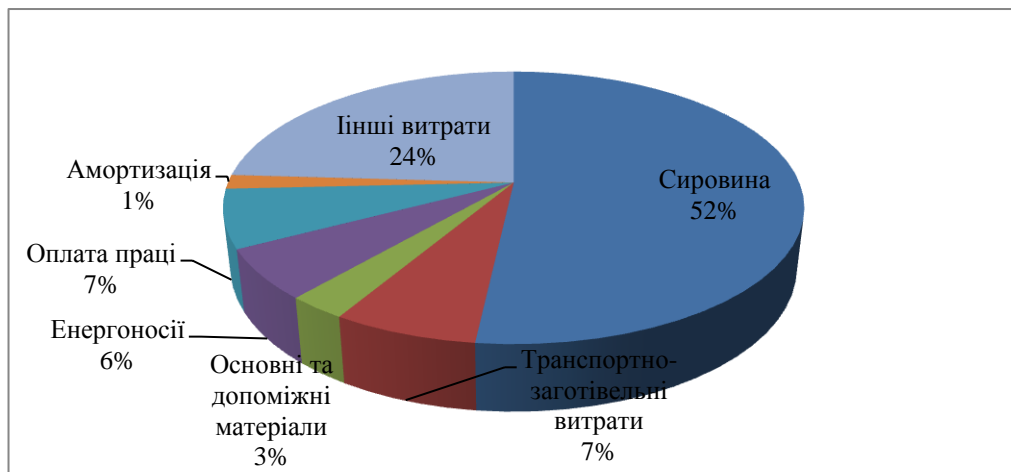
**Динаміка витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				21/22	22/21	21/22	22/21
Матеріальні затрати	1130194	1296969	1335940	166775	38971	12,9	2,9
Витрати на оплату праці	72072	78129	86170	6057	8041	7,8	9,3
Відрахування на соціальні заходи	16377	18681	21884	2304	3203	12,3	14,6
Амортизація	30098	23529	25989	-6569	2460	-27,9	9,5
Інші операційні витрати	60657	75576	91388	14919	15812	19,7	17,3
Разом	1309398	1492884	1561371	183486	68487	12,3	4,4

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства*

У даній таблиці прослідковується динаміка приросту витрат виробництва, що пов'язано з інфляційними процесами та зростанням обсягів виробництва, та матеріальні витрати зросли на 12,9% у 2021 році і на 2,9% у 2022 році, поряд з цим незначно зросли витрати на оплату праці на 7,8% у 2021 р. і 9,3% у 2022 р. та відрахування на соціальні заходи, в цілому динаміка зростання витрат в 2021 році була більшою на 12,3 %, а в 2022 р. ці темпи трохи зменшилися (на 4,4%).

Згідно даних підприємства, основний розподіл витрат на виробництво у 2022 році мав такий вигляд (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Структура собівартості реалізованої продукції підприємства у 2022 р.**

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства*

Отже, очікувано найбільшу долю в структурі собівартості реалізованої продукції займає вартість сировини 52%, на другому місці інші витрати 24%, енергоносії та оплата праці займають лише 6 та 7% відповідно.

Розглянемо структуру основних виробничих засобів досліджуваного підприємства за допомогою таблиці 2.5.

При аналізі даної таблиці можна сказати, що найбільша частка основних засобів припадає на власні ОЗ, це 98612 тис. грн., або 97% усіх основних засобів у 2021 р, у 2022 р. тенденція погіршилася (85683 тис. грн., або 80% усіх основних засобів), на орендовані припадало 20%, в основному це – машини та обладнання (16 584 тис. грн).

Станом на 31 грудня 2022 року первісна вартість повністю амортизованих об'єктів ОЗ ТОВ «Пирятинський сирзавод», які ще використовуються, становила 4 728 тис. грн. (на 31 грудня 2021 року – 4 695 тис. грн.).

Станом на 31.12.2022 р. у ТОВ «Пирятинський сирзавод» наявні договори оренди земельних ділянок, будівель та приміщень, транспортних

Таблиця 2.5

**Структура основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
у 2021-2022 рр., тис. грн.**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби		Орендовані основні засоби		Основні засоби, всього	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Виробничого призначення:	98 322	85 590	2 687	21 059	101 009	106 649
будівлі та споруди	61 047	53 291	17	779	61 064	54 070
машини та обладнання	31 027	29 459	194	16 584	31 221	46 043
транспортні засоби	2 708	1 358	368	710	3 076	2 068
земельні ділянки	120	120	2 108	2 986	2 228	3 106
інші	3 420	1 362	0	0	3 420	1 362
Невиробничого призначення:	290	93	0	0	290	93
будівлі та споруди	262	93	0	0	262	93
машини та обладнання	9	0	0	0	9	0
транспортні засоби	6	0	0	0	6	0
інші	13	0	0	0	13	0
Усього	98 612	85 683	2 687	21 059	101 299	106 742

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

засобів, машин та обладнання, які вона використовує в господарській діяльності.

Строки оренди: за об'єктами нерухомості – до 5 років; за іншими об'єктами – до 3 років. У товариства також наявні деякі договори оренди з терміном оренди менше 12 місяців, що має низьку вартість. Відносно цих договорів ТОВ «Пирятинський сирзавод» застосовує звільнення від визнання як орендовані активи, звільнення передбачені виключно для короткострокової оренди і оренди активів з низькою вартістю. Зобов'язання товариства за договорами оренди забезпечені правом власності орендодавця на орендовані активи.

У складі основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» відображені повністю амортизовані об'єкти основних засобів з нульовою залишковою вартістю, первісна вартість яких складає 148 104 тис. грн., станом на 31.12.2021 р. первісна вартість повністю амортизованих основних засобів становила 132 580 тис. грн. це свідчить про те, що основні засоби, майже повністю амортизовані.

У 2022 році середньооблікова чисельність працівників підприємства становила 588 чоловік. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, склала 2 особи; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) або яким була знижена норма робочого часу, склала 12 осіб.

На підприємстві постійно формується фонд додаткової заробітної плати у вигляді премії яка виконує заохочувальну функцію для працівників. Підприємство в повній мірі та за всіма критеріями безпеки забезпечує працівників засобами індивідуального захисту, одягом та взуттям.

Адміністрацією стимулюється навчання праці шляхом залучення до стажування студентів профільних вузів, також проводиться обов'язкова оплата навчальних відпусток працівників, що навчаються.

Фонд оплати праці за 2022 рік склав 86 170 тис. грн. За звітний період відносно попереднього року фонд оплати зріс на 8 041 тис. грн.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Пирятинський сирзавод» є:

- своєчасне забезпечення персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудового колективу.

Вдалий досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про те, що його головною конкурентною перевагою, серед підприємств в регіоні, є

унікальний кадровий потенціал.

Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Підприємство проводить активну кадрову політику. Так, адміністрація має прогноз і засоби впливу на ситуацію - проводиться постійний моніторинг ситуації, розроблення та коригування програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів.

Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної).

Вцілому досліджуване підприємство досить вдало спрацювало в 2022 році порівняно з попереднім аналітичним періодом, що говорить про підвищенн ефективності управління ТОВ «Пирятинський сирзавод».

### **2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління сирзаводу**

Потенційні можливості значною мірою впливають на успішне функціонування та реалізацію стратегічних напрямків. Від их залежить якість результатів вирішення завдань та майбутніх цілей розвитку. Вони сприяють формуванню стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал формується за умов реалізації стратегічних напрямків. Від них залежить якість результатів вирішення завдань та майбутніх цілей розвитку. Вони сприяють формуванню стратегічного потенціалу підприємства.

Сьогодні на українському ринку функціонує велика кількість виробників молочної продукції, які представляють десятки найменувань та

видів сиру, масла, молока, йогуртів, кефіру, ряжанки, сметани та інших товарів. Одним з провідних великих підприємств харчової, зокрема сиромолочної промисловості є ТОВ «Пирятинський сирзавод». Для розуміння стану конкуренції та структури галузі, в якому функціонує досліджуване підприємство, а також для визначення привабливості бізнес-середовища та ймовірної прибутковості проведемо аналіз п'яти конкурентних сил Портера.

Дана модель допоможе дослідити можливості та розробити стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо їхніх конкурентів та оцінити його стратегічні можливості.

При дослідженні оцінили рівень конкурентоспроможності товару компанії і рівень конкуренції в молокопереробній галузі через аналіз товарів-замінників та оцінки рівня внутрішньогалузевої конкуренції Пирятинського сирзаводу; загрозу втрати споживачів сиромолочної продукції підприємства; загрозу для бізнесу з боку постачальників. Результати аналізу та напрями роботи по кожному параметру для ТОВ «Пирятинський сирзавод» подані в таблиці 2.6.

Серед проблем, які впливають на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна також виділити наступні:

- нестабільність законодавства, зокрема, зміна податкового законодавства в сторону збільшення податкового навантаження;
- прийняття обмежувачих ринкові відносини актів органами державної влади;
- адміністративне втручання уряду в процес ціноутворення;
- запровадження більш складних та непрозорих дозвільних процедур;
- суттєве зменшення поголів'я ВРХ, зокрема молочного стада;
- зменшення реальних доходів населення в наслідок інфляційних процесів в державі;
- погіршення загальної економічної ситуації в Україні;
- форс-мажорні обставини (стихійні лиха, введення військового чи надзвичайного стану тощо).

Таблиця 2.6

## П'ять конкурентних сил за М. Портером для Пирятинського сирзаводу

Параметри	Рівень ризику	Опис
Загроза зі сторони товарів-замінників	Високий	Компанія пропонує досить стандартні сиро-молочні товари з певними особливими характеристиками. Наразі в переробній галузі підприємства розробляють нові товарні позиції, тим самим розширюючи ще більше споживчий вибір, а тому ризик виникнення товарів-замінників великий. Сирзаводу варто акцентувати увагу на співвідношенні «ціна-якість» та різноманітності асортименту. Концентрувати зусилля на пропозиціях, які нададуть конкурентні переваги серед товарів замінників
Загроза внутрішнього-лузевої конкуренції	Високий	На ринку функціонує велика кількість конкурентів. Можливо здійснити порівняння товарів різних фірм через подібність характеристик. Декілька сильних виробників займають вищі позиції, але при цьому Пирятинський сирзавод може підвищувати цінність та вартість продукції за рахунок якості, досконалості технології. Також необхідно підвищувати рівень знань про продукцію
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній рівень загрози з боку нових гравців, оскільки уповільнюючий темп росту галузі та значне охоплення ринку великими гравцями. Нові молокопереробні підприємства вимагають значних інвестицій. Пирятинському сирзаводу потрібно аналізувати ринок та конкурентів, моніторити політику уряду щодо даної галузі. Варто звернути увагу на потреби споживачів і підвищувати різноманітність товарів
Загроза втрати споживачів	Середній	Ризик втрати споживачів середній через чутливість до ціни (покупець буде перемикатися при значній різниці в ціні між продукцією «Пирятин» та товарами субститутами). Існує незадоволеність певними характеристиками товару в окремих категоріях. Наразі у споживачів є можливість обирати серед різних пропозицій сиро-молочної продукції на ринку, а тому Пирятинському сирзаводу потрібно працювати над підтримкою конкурентних переваг, підвищенням якості товарів та рецептури і розробкою нових позицій для задоволення потреб споживачів
Ринкова влада постачальників	Високий	Рівень нестабільності постачальників середній. Існує велика кількість постачальників, але є проблема зі зниженням обсягів сировини і високим попитом на неї. Зміна постачальників можлива за умови погіршення якості молока або недозавантаженість виробничих потужностей Пирятинського сирзаводу. Потрібно аналізувати можливості постачальників, встановлювати довгострокове партнерство і взаємодіяти з урядом задля підтримки молочної галузі та кооперації виробників і переробників

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Для оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод» скористаємося методикою PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

Сутність PEST-аналізу в питанні вивчення економіки полягає в необхідності виявити, як на державному рівні розподіляються ресурси. Отримання цих відомостей важливо для роботи будь-якої організації. Що стосується соціальних аспектів, вони також важливі для PEST-аналізу.

Технологічні фактори – це тенденції, що з'являються в процесі технологічного розвитку. Часто саме вони виступають в ролі причин, за якими ринок змінюється і зазнає втрат. Внаслідок цих аспектів іноді з'являються і нові продукти. Дані аналізуються відповідно до схеми «фактор – підприємство».

Результати PEST-аналізу оформляють як матрицю, головні складові якої – фактори, присутні в мікросередовищі. Для аналізу факторів макросередовища проводимо PEST-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### PEST-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Вступ України в ЄС	0,2	2	0,4	1. Зміна у структурі доходів та витрат населення	0,3	3	0,9
2. Діюче законодавство в країні	0,3	3	0,9	2. Мобільність працюючого населення	0,2	2	0,4
3. Державне регулювання конкуренції в галузі	0,2	3	0,6	3. Демографічна ситуація в країні	0,2	1	0,2
4. Зростання податкового навантаження	0,3	3	0,9	4. Зміна у рівні та стилі життя населення	0,3	3	0,9
	1	2,7	2,8		1	2,3	2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Зростання темпів інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки і техніки	2	0,6	0,3
2. Підвищення цін постачальниками	0,3	3	0,9	2. Державна технічна та інноваційна політика	0,4	3	1,2
3. Ціни на енергоносії	0,1	3	0,3	3. Введення нових технологій у галузь	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9				
	1	3	3		1	2,6	2,7

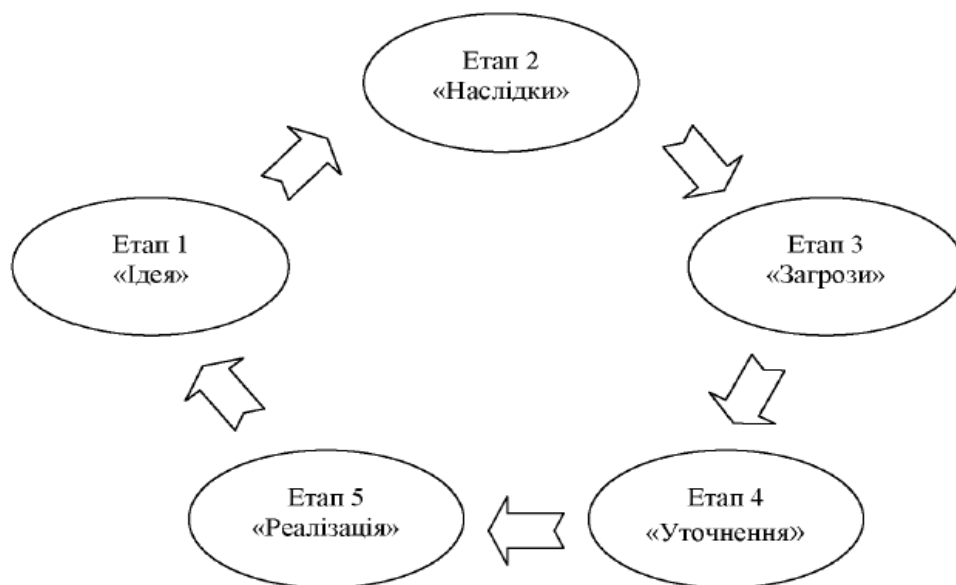
*Джерело: складено автором*

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Результати PEST-аналізу показали, що для ТОВ «Пирятинський сирзавод» не виникне труднощів з пошуком співробітників і прийняттям їх на роботу, високим рівнем податків і нечесними конкурентами. Разом з тим, можна говорити про загрозу високих витрат на енергетичні ресурси. Що стосується загального економічного спаду, даний фактор також може негативно впливати на роботу досліджуваного товариства.

Таким чином, на основі PEST-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства.

Стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається із запланованих заходів (стратегія спрямування) та необхідних виправлень у випадку непередбаченої ситуації (запланованих стратегічних рішень). Компанія повинна мати добре розроблену стратегію роботи, але вона також повинна бути готова адаптуватися до майбутніх умов. У той же час процес перетворення ідеї наступної економічної діяльності в стратегію здійснюється шляхом виконання п'яти основних етапів (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Етапи формування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: складено автором*

Першим етапом цього процесу є створення, розвиток і аналіз ідеї стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На цьому етапі необхідно оцінити обґрунтованість ідеї і можливість її практичного втілення. На другому етапі заздалегідь виявляються і аналізуються наслідки реалізації запланованих заходів.

Третій етап циклу прийняття рішень про реалізацію ідеї включає аналіз можливих ризиків і перешкод, які можуть привести до невдачі.

Потім, враховуючи нестабільність у зовнішній і внутрішньому середовищі ТОВ «Пирятинський сирзавод», необхідно визначити основні напрямки та варіанти реалізації стратегії розвитку з урахуванням можливих змін.

На підставі отриманого ділового досвіду і результатів моделювання ситуації процесів, розглянутих на попередніх етапах, потрібна остаточна оцінка здійсненності даної стратегії в компанії. Нова ідея, яка може виникнути в ході реалізації стратегії, буде обговорюватися в майбутньому.

Потім процес повторюється до тих пір, поки підприємство не перестане працювати. Специфіка розробки та реалізації стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає одночасно в їх поділі на три великі групи відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу виробництва товарів (економічної діяльності).

Таким чином, відповідно до фаз економічного життєвого циклу стратегії зростання, обслуговування та ліквідації можуть бути розділені. При визначенні «стратегічного вибору» можна користуватися різними інструментами.

Під час аналізу «розривів» порівнюють два гіпотетично екстремальних сценарію розвитку за показником обсягу продажів, обираючи той варіант, де розрив більше:

- 1) визначають можливий обсяг реалізації, якщо в майбутньому в процесі продажів, які були раніше, нічого не зміниться (сценарій А);
- 2) розраховують можливий обсяг реалізації за умов більш інтенсивного

проникнення до існуючого товаром на існуючі ринки (сценарій Б), а також додаткового розвитку нових продуктів і/або нових ринків (сценарій В).

Різницю між Б і А називають оперативним, а між Б і В стратегічним розривом.

Метод оцінки за системою збалансованих показників дає можливість розрахувати ступінь виконання кожного варіанта майбутнього розвитку при різних факторах. Причому ступінь виконання в даному випадку оцінюється у відсотках. Після визначення «порогу припинення» (наприклад, ступінь виконання 50%) обираються ті варіанти вирішення, загальна реалізація яких переступить через «поріг припинення». Доцільність застосування того чи іншого виду стратегії залежить від конкретної ситуації на ринку і можливостей стратегічної одиниці і підприємства в цілому. Для вибору варіанта стратегії скористаємось матрицею, що запропонували А.Томпсон і А.Стрікланд (рис. 2.8.).

Привабливість ринку висока	
1. Перегляд концентр. зростання	1. Концентрований зростання
2. Горизонтальна інтеграція	2. Вертикальна інтеграція
3. Скорочення	3. Концентрична диверсифікація
4. Збір врожаю	
5. Ліквідація	
Конкурентна позиція слабка	Конкурентна позиція сильна
1. Скорочення витрат	1. Концентрична диверсифікація
2. Диверсифікація	2. Горизонтальна диверсифікація
3. Скорочення	3. Конгломеративної диверсифікація
4. Ліквідація	4. Спільні підприємства в новій області
Привабливість галузі низька	

**Рис. 2.8. Можливі варіанти стратегії бізнесу залежно від привабливості галузі і конкурентної позиції для ТОВ «Пирятинський сирзавод» [44]**

Аналіз ситуації, що склалася на ТОВ «Пирятинський сирзавод» дає можливість обрати стратегію диверсифікації, для цього слід провести аналіз

за допомогою одного з методів, запропонованих Бостонською консультативною групою, компанією МакКінсі та ін. Сутність цих методик полягає у визначенні позиції досліджуваного підприємства на основі результатів, які були отримані при вивченні зовнішнього і внутрішнього середовища організації. На матриці в координатах, що характеризують привабливість галузі і конкурентну позицію підприємства, знаходять точку, яка відповідає позиції фірми. Координати точки розраховують на основі експертних оцінок.

В якості масштабу оцінки окремих видів продукції (середнє значення в матриці) використаємо:

- середній індекс темпів росту ринку (РР), що відповідає середньому значенню показників темпу росту ринку по окремим продуктам:

$$PP \text{ сер.} = (101 + 99 + 90 + 78 + 609) / 5 = 195\%;$$

- відносна частка ринку (ВЧР) – середня величина в діапазоні від мінімального до максимального значення відносно частки ринку:

$$ВЧР \text{ сер.} = (1,83 + 1,33 + 1,00 + 0,63 + 1,8) / 5 = 1,32.$$

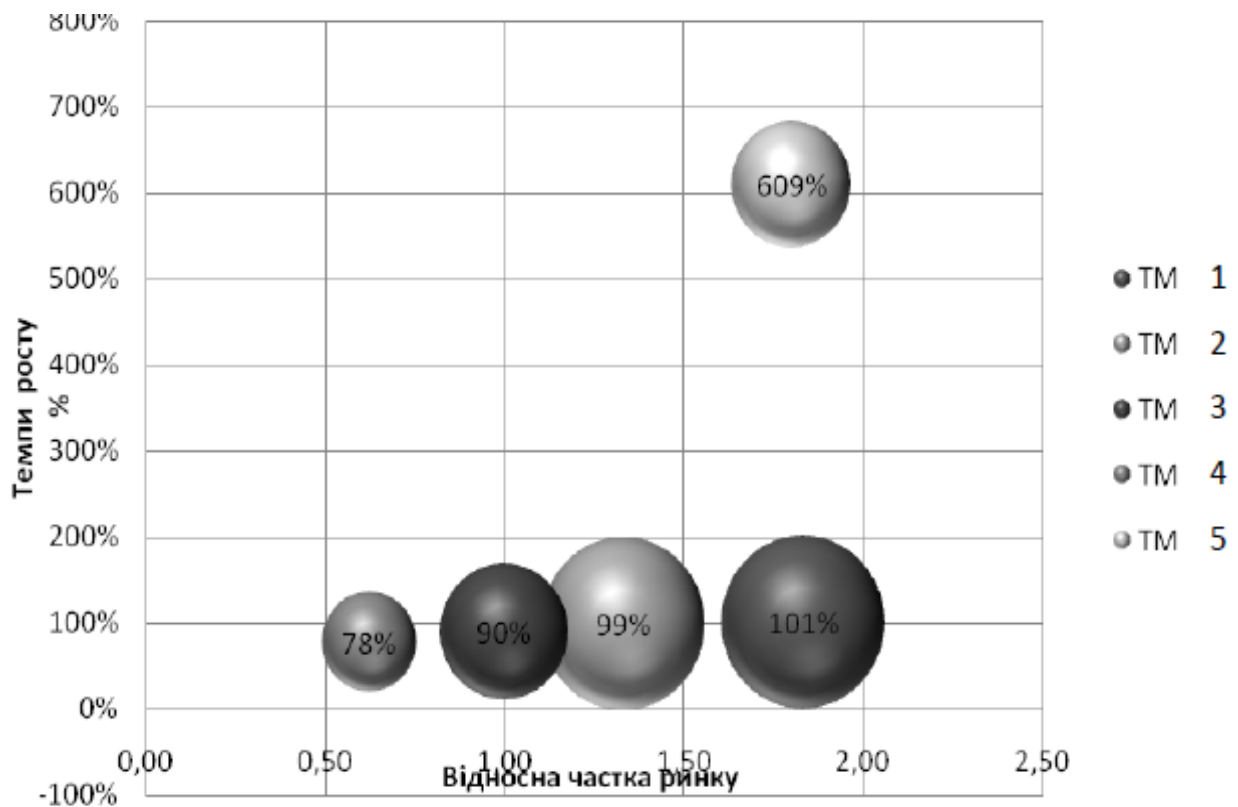
*Таблиця 2.8*

### **Характеристика продуктового портфеля ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Вид продукції	Частка ринку в 2022 р., %			Критерії матриці		
	Частка продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 р., %	Частка конкурентів у 2022 р., %	Бренди конкурентів	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку	Частка в загальному об'ємі, %
Український ТМ 1	11	6	Шостка	101	1,83	29
Голандський ТМ 2	16	12	Комо	99	1,33	29
Король сирів ТМ 3	2	2	Славія	90	1,00	18
Горіховий ТМ 4	5	8	Звенигора	78	0,63	9
Плавлений сир дружба ТМ 5	9	5	Добряна	609	1,80	15
Всього				195	1,32	100

*Джерело: складено автором*

Діаметр кола для зображення продукту вибирається пропорційним долі ринку продукту в загальному об'ємі.



**Рис. 2.9. Матриця БКГ ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: складено автором*

Таким чином, сир «Король сирів» показує 609% темпу росту до 2021 року і займає 15% об'єму всіх видів сирів на заводі. Даний продукт належить до «Зірок» і потребує додаткових затрат на просування. Сири «Український» та «Голандський», хоч і потрапили в категорію «Дикі кішки», все одно мають величезний вплив на ринок сиру взагалі і займають основне місце в об'ємі продаж компанії зокрема (по 29% кожний вид продукції). Це пов'язано, передусім, зі скороченням ринку сирів України, що і провокує низькі темпи росту. «Горіховий» та плавлені сири потрапили до категорії «Собак», оскільки останнім часом на них компанія не фокусувалася і вкладала кошти лише для підтримки продажів. Але ці види продукції мають довіру певних груп споживачів, є пізнаваними, тож саме ці види підприємства пропонується передати на місцевого дистриб'ютора. Можливі варіанти товарної стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» зображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Варіант товарної стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Сегмент	Види продукції	Стратегія
«Дикі кішки»	Український ТМ 1 Голандський ТМ 2	Збільшити частку ринку за рахунок надання «преміальності»
«Зірки»	Король сирів ТМ 3	Збільшити об'єм реалізації, збільшувати і укріплювати за рахунок додаткових інвестицій
«Дійні корови»		Підтримувати обсяг реалізації Збільшити обсяг реалізації. Надлишок грошових засобів направити на підтримку «Зірок»
«Собаки»	Горіховий ТМ 4 Плавлений сир дружба ТМ 5	Передати на місцевого дистриб'ютора

*Джерело: складено автором*

За результатами аналізу можна сказати, що в портфелі ТОВ «Пирятинський сирзавод» містяться в основному «Дикі кішки» (сири «Український» та «Голандський»). Основною стратегією для «Диких кішок» є збільшення частки ринку шляхом залучення значних інвестицій, так як товари даної групи є дуже перспективними. Стратегією для «Зірок», буде збільшення обсягів виробництва і укріплення позицій. За результатами розрахунків відсутні «Дійні корови», що пов'язано з дуже низькими темпами росту. Також даний аналіз остаточно показав, що саме сир «Горіховий» та плавлений сир «Дружба» потрібно віддати на дистрибуцію, для додаткового фокусування, поки вони не втратили своїх обсягів.

Результати діяльності досліджуваного підприємства на базі збансованої системи показників та розраховані інтегральні показники наведено в таблиці 2.10.

Ключові показники ЗСП були розраховані на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 рік.

Проте певні дані є конфіденційною інформацією, тому деякі показники були розраховані на підставі умовних даних. Значення параметрів, оптимальні величини яких не встановлені, а також тих, які важко виразити кількісно, оцінені експертним чином за допомогою бальної шкали.

Таблиця 2.10

**Результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» із застосуванням  
збалансованої системи показників**

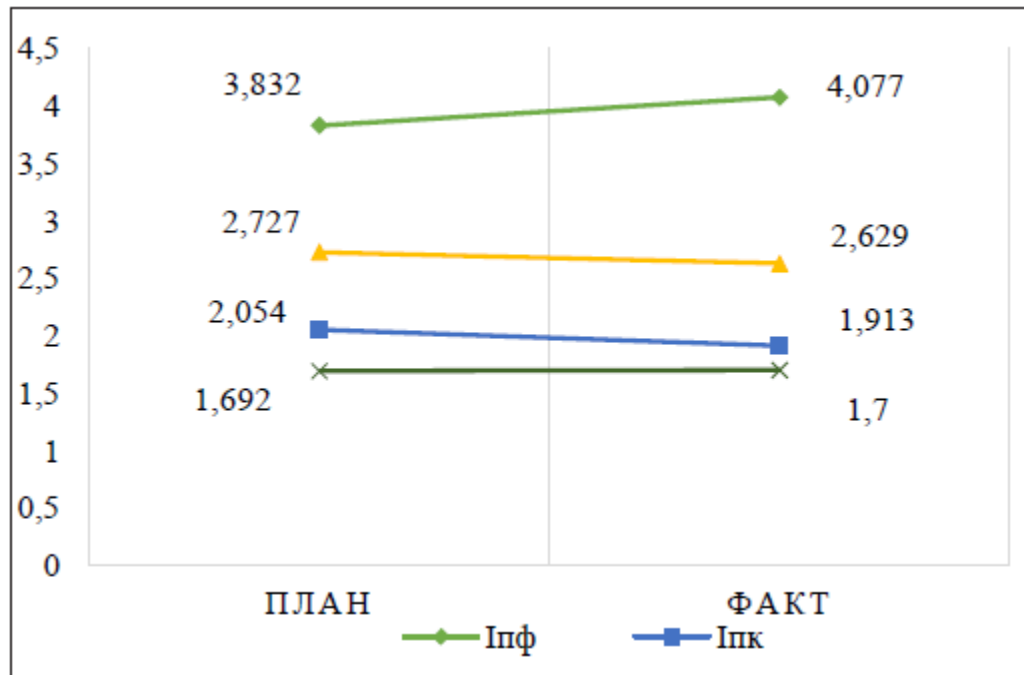
Проекція	Показник	2022 р.		Ваговий коефіцієнт	Зважене значення за 2022 р.	
		план	факт		план	факт
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,330	0,336	0,3	0,099	0,101
	Коефіцієнт загальної платоспроможності	2,087	2,004	0,25	0,522	0,501
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,32	0,39	0,2	0,064	0,078
	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	8,5	7,02	0,25	3,148	3,398
	Інтегральний показник	-	-	1	3,832	4,077
Клієнти	Канали збуту продукції:					
	– за договорами з підприємствами та організаціями	0,71	0,75	0,3	0,213	0,225
	– працівникам підприємства	0,017	0,013	0,05	0,001	0,001
	– громадське харчування	0,14	0,09	0,09	0,013	0,008
	– експорт	0,9	0,11	0,25	0,225	0,028
	– тощо	0,043	0,037	0,06	0,003	0,002
	Кількість скарг	3	3	0,1	0,3	0,3
	Своєчасність поставок	8	9	0,15	1,200	1,350
Інтегральний показник	-	-	1	1,954	1,913	
Внутрішні бізнес-процеси	Собівартість реалізованої продукції, млрд. грн.	1,514	1,522	0,3	0,4542	0,4566
	Випуск продукції в порівняних цінах, млрд. грн.	1,955	1,978	0,22	0,4301	0,4352
	Фондовіддача, грн./грн.	12,05	11,27	0,15	1,8075	1,6905
	Технічна озброєність виробничого персоналу, млн. грн./ос.	0,114	0,174	0,18	0,0205	0,0313
	Розробка та випуск нової продукції, млрд. грн.	0,1	0,1	0,15	0,015	0,015
	Інтегральний показник	-	-	1	2,727	2,629
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили	0,02	0,033	0,12	0,002	0,004
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,98	0,95	0,27	0,265	0,257
	Продуктивність праці, млн. грн./ос.	2,185	2,223	0,2	0,437	0,445
	Рівень мотивації	5	5	0,16	0,800	0,800
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,75	0,78	0,25	0,188	0,195
	Інтегральний показник	-	-	1	1,692	1,700

*Джерело: складено автором*

Отримані результати узагальнено в таблиці 2.10 для того, щоб мати змогу використовувати результати аналізу в подальших дослідженнях.

Для цього за отриманими інтегральними показниками (табл. 2.11, рис. 2.10) ми побудували стратегічний контур підприємства (рис. 2.11), а також розрахували площу стратегічного поля досліджуваного підприємства.

На основі узагальнених даних авторами розраховано індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства, який відображає успішність функціонування підприємства.



**Рис. 2.10.** Інтегральні показники результатів діяльності підприємства

*Джерело: складено автором*

*Таблиця 2.11*

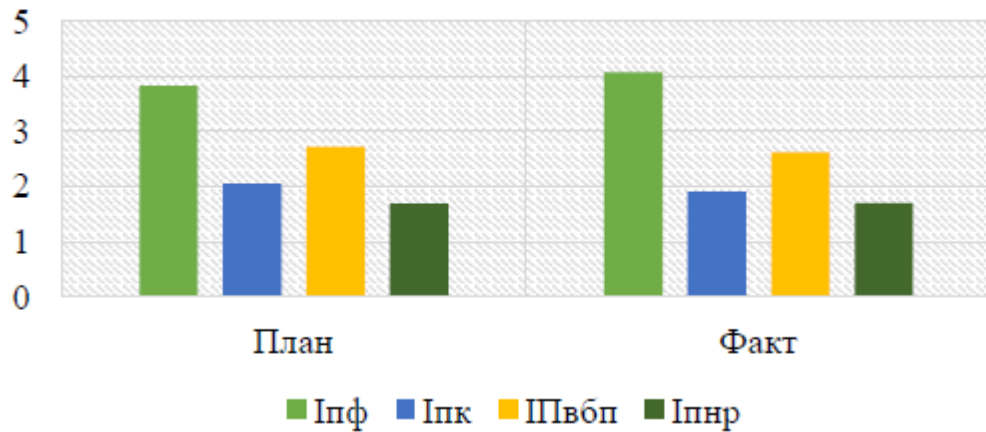
**Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показники	2022 р.		Відхилення від плану	
	план	факт	абсолютне, +/-	відносне, %
Інтегральний показник результатів проєкції «Фінанси»	3,832	4,077	0,245	6,39
Інтегральний показник результатів проєкції «Клієнти»	1,954	1,913	-0,041	-2,10
Інтегральний показник результатів проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	2,727	2,629	-0,098	-3,59
Інтегральний показник результатів проєкції «Навчання та розвиток»	1,692	1,700	0,008	0,05
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	2,551	2,580	0,029	1,14

*Джерело: складено автором*

Отримані результати дослідження показують, що площа стратегічного поля підприємства фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась на 1,12%, що є позитивним явищем.

Проведений аналіз показників за проєкціями ЗСП дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства.



**Рис. 2.11. Стратегічний контур ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: складено автором*

Отримані результати дослідження показують, що підприємство досить вдало здійснює стратегічне планування своєї виробничо-господарської діяльності.

Однак, якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

На сьогоднішній день підприємство неактивно використовує стратегію диверсифікації, що пов'язано з загальною тенденцією до реалізації стратегії помірнього зростання, яка не передбачає активне розширення видів діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

Сьогодні на українському ринку функціонує велика кількість виробників молочної продукції, які представляють десятки найменувань та видів сиру, масла, молока, йогуртів, кефіру, ряжанки, сметани та інших товарів. Одним з провідних великих підприємств харчової, зокрема сиромолочної промисловості є ТОВ «Пирятинський сирзавод».

В останні роки підприємство займається виробництвом сирів твердих, плавлених, а також іншої продукції. Кожен день завод працює над розширенням та удосконаленням свого асортименту.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 33720 тис. грн. у 2021 та збільшився на 348865 тис. грн. у наступному 2022 році. При цьому валовий прибуток у 2021 році знизився на 100,52%, або 64671 тис. грн. відносно 2020 року і збільшився на 71,68%, що дорівнює 162802 тис. грн. у 2022 р. порівняно з попереднім періодом.

У цілому досліджуване підприємство досить вдало спрацювало в 2022 році порівняно з попереднім аналітичним періодом, що говорить про підвищенні ефективності управління ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На основі аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» можемо зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства.

### РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1. Програма діяльності підприємства із впровадження стратегії диверсифікації

У сучасних умовах господарювання для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства молочної галузі необхідно визначати стратегічні напрями розвитку виробництва.

Впровадження будь-якої стратегії у ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає розробку ідеалізованих соціально-економічних та організаційних ситуацій, оціночних критеріїв, механізмів підпорядкування виробництва вимогам ринку та споживання, шляхів задоволення ринкового попиту. Процес складається з кількох основних етапів (рис. 3.1).



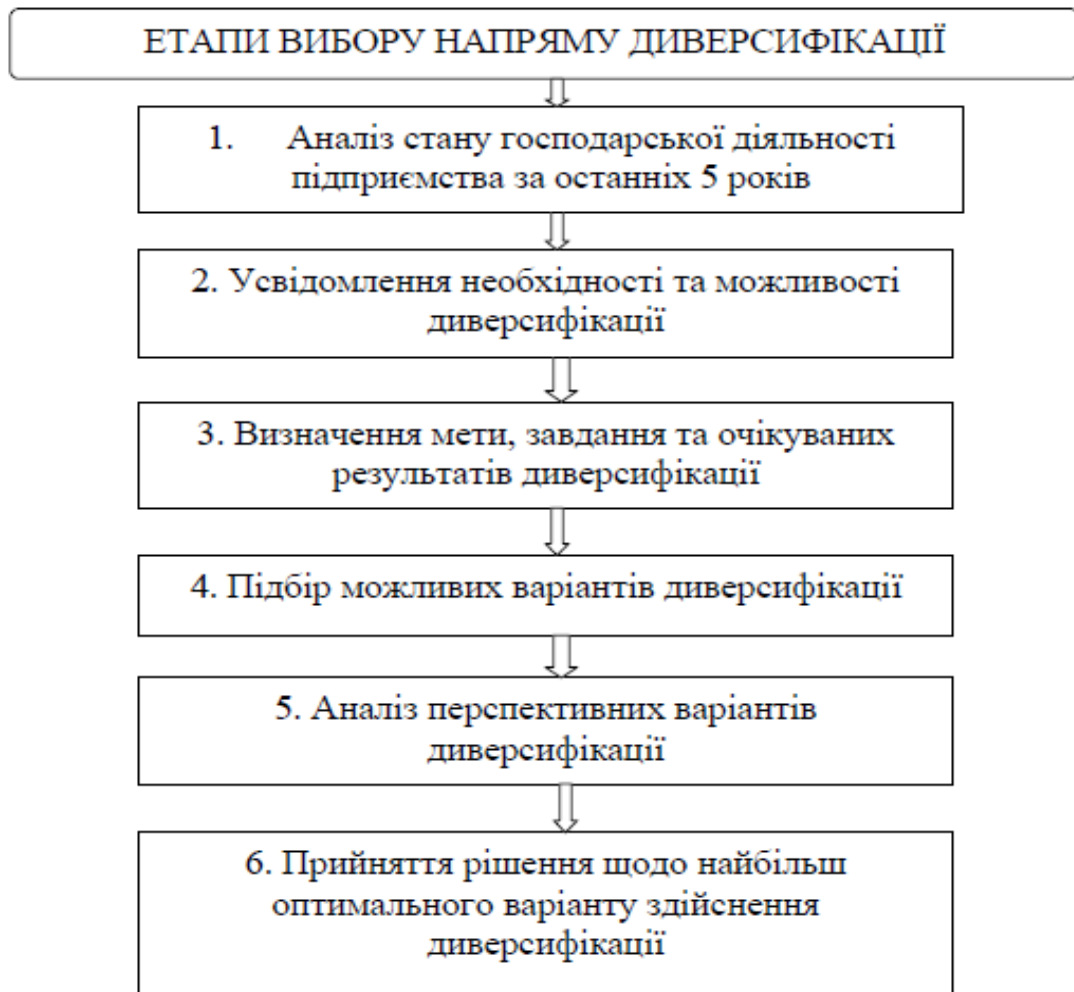
Рис. 3.1. Стратегічний менеджмент на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: складено автором на основі [42]

Спочатку керівник товариства повинен оцінити поточне становище компанії, проаналізувати місію, цілі, стратегії, потім дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище, ключові параметри успіху, тобто фактори, що сприяють проведенню змін.

Оскільки компанія працює в умовах ринку як відкрита система, головні умови успіху її діяльності не всередині неї, а зовні, оскільки результативність пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується середовища до зовнішнього оточення-економічного, науково-технічного, соціального, політичного тощо.

Розробка і реалізація стратегії повинні бути поступовими, з поетапним підходом до реалізації запланованих заходів, як показано на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Етапи вибору напрямку стратегії диверсифікації**

**ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: складено автором*

Оскільки розробка більшості типів стратегій вимагає спеціальних знань і ці стратегії спрямовані на підвищення високої прибутковості менеджменту, метод SWOT-аналізу є прийнятним методом для визначення орієнтації стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Отже, сильними сторонами ТОВ «Пирятинський сирзавод» є: якість продукції, відомий бренд з гарною репутацією та новою стратегією розвитку, найсучасніше технологічне оснащення, міжнародні стандарти якості і безпеки харчових продуктів, сертифікати, нові цехи (суха молочна продукція), постійне розширення асортименту сирів, представлення продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках, висококваліфіковані робітники тощо.

У той же час слабкими сторонами є: обмеженість асортиментних позицій, недореалізація технологічних можливостей, недостають розвинена збутова мережа, недозавантаженість виробничих потужностей, відносно висока ціна на продукцію у порівнянні з іноземними конкурентами, слабка система стимулювання збуту, слабкий зв'язок підприємства з відділами центрального офісу, на 50% залежність від сировини окремих господарств населення, обмеженість фінансування великих проєктів.

Аналіз економічної діяльності по сильним і слабким сторонам дозволяє зробити висновки про внутрішнє середовище ТОВ «Пирятинський сирзавод». Однак при розробці стратегії диверсифікації необхідно аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Для цього важливо оцінити можливість реалізації надлишків продукції, рівень конкуренції, правового захисту тощо. На основі логічного аналізу цих факторів методика SWOT-аналізу допомагає визначити напрямки і компоненти будь-якої стратегії. Щоб це визначити, необхідно, з одного боку, вибрати варіанти, що відповідають результатам діагностики відносин всіх учасників реалізації плану, а з іншого боку, вивчити всі варіанти для аналізу, будь то слабкі або сильні сторони, загрози або можливості.

На основі аналізу навколишнього середовища підприємство повинно бути здатним своєчасно розпізнавати «загрози» для нормальної діяльності та подальшого розвитку, виробляти стратегії, механізми виживання та стійкість. ТОВ «Пирятинський сирзавод» при оцінці ринкової ситуації потрібно прагнути реалізовувати можливості, орієнтуватися у потребах та перевагах ринку.

Одним з основних критеріїв вибору ступеня диверсифікації діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» може служити розширення асортименту продукції. Особливості споживання продукції формуються під впливом характеру та інтенсивності попиту; сезонності споживання; еластичність попиту.

Диверсифікація асортименту, що випускається підприємством, дозволяє зменшити ризик за рахунок створення збалансованого набору продукції з різним характером та інтенсивністю споживання та коливань сезонного циклу, що в результаті покликане забезпечити підвищення стійкості діяльності підприємства у будь-який з періодів, тому нами пропонується розширити лінійку висушеної продукції за рахунок виробництва сухої вітамінізованої сироватки з подальшою пропозицією реалізовувати її на внутрішньому та зовнішньому ринках, зокрема на ринок Китаю, де спостерігається постійна потреба в цьому виді продукції..

Розширення асортименту продукції дозволить знизити ступінь залежності ТОВ «Пирятинський сирзавод» від життєвого циклу продукції, але це, як правило, пов'язано з впровадженням нових технологічних ліній та розробкою нової продукції, що передбачає наявність певних ресурсів та часу, а також створення системи координації різних підрозділів підприємства (відділу виробництва, технологічного відділу, планово-економічного відділу, відділу маркетингу, відділу закупівель та ін.).

ТОВ «Пирятинський сирзавод» працює в одному секторі бізнесу і здатне посилювати свої конкурентні позиції за рахунок розробки нової продукції або за рахунок виходу на нові територіальні ринки, зокрема

розширення географії збуту за рахунок ринку Китаю, що є новим ринком для досліджуваного підприємства. Дане підприємство досить жорстко залежить від кон'юнктури ринку, середньогалузевого рівня рентабельності, життєвого циклу самого ринку та використовуваних на ньому технологій.

Виходячи з цього, диверсифікація за видами продукції дозволить підприємству збільшити загальний обсяг виробництва та стабілізувати рівень доходів за рахунок збільшення кількості видів продукції, що виробляє підприємство.

При цьому слід зазначити, що диверсифікація за видами бізнесу пов'язана з значними витратами на подолання вхідних бар'єрів при вході на нові ринки та наступним ризиком помилки вибору ринку як цільового. Грунтуючись на цьому, можна стверджувати, що рішення про диверсифікацію видів бізнесу буде носити стратегічний характер, що робить цей критерій важливим в оцінці ступеня диверсифікації діяльності підприємства. Виходячи з сутності ринку, він може бути диференційований як по галузевій, так і по територіальній (географічній) ознаці.

Диференціація товарного портфеля підприємства за територіальними ринками зумовлена не тільки кон'юнктурними особливостями, а й наявністю умов макро- та мікросередовища їх організації та функціонування, тому як варіант поєднання товарної та географічної диверсифікацій нами пропонується виходити на ринок Китаю з сухою вітамінізованою сироваткою. Оскільки відомо, що компанія, яка оперує на різних географічних ринках, суттєво знижує політичні та економічні ризики, пов'язані з можливістю падіння ділової активності на конкретних ринках, зміни умов ведення бізнесу та виникненням форс-мажорних обставин.

Отже, диверсифікація за територіальною ознакою також доцільна у використанні оцінки ступеня диверсифікації. Критерії диверсифікації дають змогу встановити напрями переходу від вузькоспеціалізованого виробництва до диверсифікованої діяльності.

На початковій стадії реалізації політики диверсифікації ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно орієнтуватися на розширення асортименту продукції на існуючих виробничих потужностях, оскільки цей варіант не вимагає залучення значних інвестицій, як у випадку зі створенням нових виробництв.

Продуктова диверсифікація ТОВ «Пирятинський сирзавод» унаслідок точкових інноваційних рішень дозволить підвищити використання економічного потенціалу підприємства шляхом збільшення частки випуску висушеної продукції, за рахунок сухої вітамінізованої сироватки та її обсягів реалізації на ринок Китаю.

### **3.2. Обґрунтування впровадження нового виду продукції та його вплив на основні показники діяльності підприємства**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами ринкових відносин, виживання в якій є можливим тільки за умов результативної та ефективної праці. Ефективне господарювання передбачає прибутковість бізнесу, тобто перевищення доходів над витратами, що є беззаперечною умовою успішного функціонування на ринку. Оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його розвиток, то, чим вище рівень генерування прибутку в процесі господарювання, тим менше потреба в залученні коштів із зовнішніх джерел та, за інших рівних умов, вище рівень самофінансування розвитку, забезпечення реалізації стратегічних цілей цього розвитку, підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку.

На сьогодні інтенсивний розвиток економіки в молокопереробній промисловості характеризується посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами ринкових відносин, де перемагає той в кого більш ефективні умови виробництва, краща якість продукції при мінімальних затратах

сировини та праці. Ефективність виробництва передбачає прибутковість бізнесу, тобто доходи переважають над витратами, що є успішною умовою виживання на ринку. Оскільки основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства що забезпечують його розвиток є прибуток, то слід передбачати, що чим вище рівень вашого прибутку в процесі господарювання, тим менша потреба в залученні додаткових коштів із зовнішніх джерел. Окрім того, вищий рівень самофінансування інноваційних складових у розвиток виробництва забезпечує реалізацію стратегічних цілей цього розвитку і є втіленням стратегії продуктової диверсифікації, підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Основними шляхами закріплення конкурентної позиції підприємства можуть бути: підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок поліпшення її якісних характеристик; зниження вартості; скорочення витрат на виробництво та реалізацію товарів; розширення асортименту, зокрема за рахунок диверсифікації і виробництва сухої сироватки вітамінізованого; проведення обґрунтованої цінової політики.

Виведенню товару на ринок повинне передувати обґрунтування його ціни, за якою передбачається продаж цього продукту. Основою ціни на продукцію є її собівартість, яка включає всі витрати, що пов'язані з її виробництвом та реалізацією.

Витрати, які включаються до собівартості продукції, визначаються Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та галузевими методичними рекомендаціями з питань планування, обліку і калькулювання готової продукції. Розрахунки здійснюються шляхом калькулювання за номенклатурою статей витрат, яка включає наступні статті:

- 1) сировина і матеріали;
- 2) зворотні відходи (віднімаються);
- 3) паливо та енергія на технологічні цілі;
- 4) основна заробітна плата;

- 5) додаткова заробітна плата;
- 6) відрахування на соціальне страхування;
- 7) витрати, пов'язані з підготовкою і освоєнням виробництва продукції;
- 8) відшкодування зносу спеціальних інструментів і пристосувань цільового призначення та інші спеціальні витрати;
- 9) витрати на утримання та експлуатацію обладнання;
- 10) загальні виробничі витрати;
- 11) загальногосподарські витрати;
- 12) втрати внаслідок технічно неминучого браку;
- 13) супутня продукція (віднімається);
- 14) інші виробничі витрати;
- 15) позавиробничі (комерційні) витрати.

Усі статті витрат залежно від способу віднесення їх на собівартість поділяють на прямі та непрямі. Прямими є витрати сировини і матеріалів та витрати на оплату праці.

Їх величина прямо відноситься на собівартість тих чи інших виробів. Інші витрати пов'язані з виробництвом декількох видів продукції й не можуть бути прямо віднесені на собівартість певних видів продукції, а розподіляються на них відповідно обраних баз розподілу. Як правил, такими базами є вартість сировини та матеріалів та основна заробітна плата.

Ефективність виробництва сухої сироватки у ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонується розраховувати в два етапи. На першому етапі проводиться розрахунок вартості сировини для виготовлення однієї тони сухої сироватки вітамінізованої, а на другому, як це вплине на діяльність підприємства в цілому.

Результати даних розрахунків наведено в таблиці 3.1.

З даних таблиці видно, що для виготовлення однієї тонни сухої сироватки необхідно витрати 11146 кг сирової сироватки, що є відходами сироробного виробництва, загальною вартістю 24298,28 грн.

Таблиця 3.1

**Розрахунок вартості сировини і допоміжних матеріалів  
на 1 т сухої сироватки**

Найменування сировини	Одиниці вимірювання	Ціна за 1кг, грн.	Кількість сировини на 1000 кг	Вартість, грн.
Сироватка	кг	2,18	11146	24298,28
Комплекс вітамінів (А, С, Д)	кг	234	0,03	7
Витрати на транспорт	4 % від вартості сировини і матеріалів			971,93
Мішки	шт.	1,2	20	24
Всього	-	-	-	25301,21

*Джерело: складено автором*

Загальні витрати на сировину та допоміжні матеріали з урахуванням транспортних витрат складатимуть 25301,21 грн.

Проте результативні показники виробництва сухої сироватки залежать значною мірою не тільки від собівартості сировини, але й від вартості вхідних матеріально-технічних ресурсів та послуг, які використовуються при виробництві.

Тобто собівартість виробництва сухої сироватки – це один з найважливіших показників в діяльності заводу, що характеризує економічну ефективність його виробництва. Її рівень на заводі залежить від багатьох чинників, зокрема, від витрат на технологічні цілі (паливо, енергія) на загально виробничі витрати, транспорт, зарплатню та інші.

Таблиця 3.2

**Розрахунок вартості енерговитрат на 1 тону сухої сироватки**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Норма витрат на 1 т	Сума, грн.
Паливо (газ)	м <sup>3</sup>	8,88	233,41	2072,73
Електроенергія	кВт- год	1,68	119	221,34
Вода	м <sup>3</sup>	12,35	8,61	106,21
Всього по статті	-	-	-	2400,28

*Джерело: складено та розраховано автором*

За даними таблиці 3.2 витрати по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі» дорівнюють 2400,28 грн. на тонну продукції.

З урахуванням того, що нове обладнання для виробництва нового виду продукту не буде закуповуватися, а буде переналаштоване, слід розрахувати заробітну плату для працівників, які безпосередньо зайняті на відповідній виробничій лінії.

Заробітна плата розрахована, виходячи з річної потужності. В розрахунку на 1 тонну величина заробітної плати складатиме:

- адміністративно-управлінського персоналу – 422,51 грн.;
- основних працівників – 218,4 грн.;
- допоміжного персоналу – 180,6 грн.

Усього фонд основної заробітної плати – 821,51 грн.

Додатковий фонд зарплати (60%) на 1 тонну продукції:

$$821,51 * 0,6 = 492,9 \text{ грн.}$$

Загалом фонд заробітної плати робітників основного виробництва на 1 тонну продукції складе:  $821,51 + 492,9 = 1314,41$  грн.

Величина відрахувань на соціальні заходи на 1 тонну сухої вітамінізованої сироватки становить:  $(1314,41 * 0,22) = 289,16$  грн.

Загальновиробничі витрати доцільно прийняти 145% від основної заробітної плати, а витрати на утримання та експлуатацію устаткування на 1 т продукції у розмірі 87% від заробітної плати основних робітників враховуючи, що основна заробітна плата на 1 т дорівнює 597,15 грн.:

Загальновиробничі витрати:  $821,51 * 145 / 100 = 1191$  грн./т.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання:

$$821,51 * 87 / 100 = 714,7 \text{ грн./т.}$$

Виробнича собівартість 1 тонни сухої вітамінізованої сироватки становитиме 31210,21 грн.

Визначимо адміністративні витрати. Рівень цих витрат приймаємо рівними 5% від виробничої собівартості:

$$31210,21 * 5 \% = 1560,54 \text{ грн.}$$

Крім того, слід оцінити витрати на збут, рівень даних витрат можна прийняти на рівні 10% від виробничої собівартості:

$$31210,21 * 10\% = 3121,08 \text{ грн.}$$

Розраховані дані доцільно представити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Планова калькуляція сухої вітамінізованої сироватки

№	Найменування статей калькуляції	Витрати на 1 т, грн.
1	Сировина і матеріали	25301,21
2	Паливо та енергія	2400,28
3	Основна заробітна плата виробничих робітників	1314,41
5	Відрахування на соціальні заходи	289,16
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	714,7
7	Загальновиробничі витрати	1191
8	Виробнича собівартість	31210,76
9	Адміністративні витрати	1560,54
10	Витрати на збут	3121,08
11	Повні витрати	35892,38

*Джерело: розраховано автором*

Ураховуючи 10% рентабельності по аналогічних продуктах, ціна 1 т сухої вітамінізованої сироватки складатиме:

$$35892,38 * 1,1 = 39481,61 \text{ грн.}$$

На сьогодні ТОВ «Пирятинський сирзавод» виробляє 4 132,3 т сухої демінералізованої сироватки на рік. Ми пропонуємо збільшити обсяги виробництва за рахунок запровадження сухої вітамінізованої сироватки на діючому обладнанні, оскільки на сьогодні воно завантажене лише на 45%, оскільки припинено виробництво сухого молока, тому є можливість нарощення виробництва, яке планується реалізувати на ринки Китаю, де попит є постійним та достатньо великим. Тому пропонуємо запровадити виробництво 2,5 тонн сухої мінералізованої сироватки.

Розрахуємо приріст основних показників роботи підприємства.

Приріст чистого доходу:  $2,5 * 39481,61 = 98702,5 \text{ грн.}$

Приріст виробничої собівартості:  $2,5 * 31210,76 = 78026,9 \text{ грн.}$

Приріст валового прибутку:  $98702,5 - 78026,9 = 20675,6$  грн.

Покажемо вплив показників на господарську діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Вплив заходу на фінансовий стан ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн.**

Показники	2022 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід	1753605	1753703,70	98,70	0,006
Собівартість реал.продукції	1526469	1526547,03	78,03	0,005
Валовий прибуток	227136	227156,68	20,68	0,009
Адміністративні витрати	20642	20645,90	3,90	0,019
Витрати на збут	70542	70549,80	7,80	0,011
Повні витрати	1617653	1617742,73	89,73	0,01
Чисельність ПВП	588	588	0,00	0,00
Прибуток (збиток) від операц. діяльності	160257	160265,97	8,97	0,006
Чистий прибуток (збиток)	113548	113555,36	7,36	0,006
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	2982,3	2982,5	0,2	0,006
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	92,25	92,24	-0,01	-0,01
Рентабельність продукції, %	7,02	7,02	0,00	-

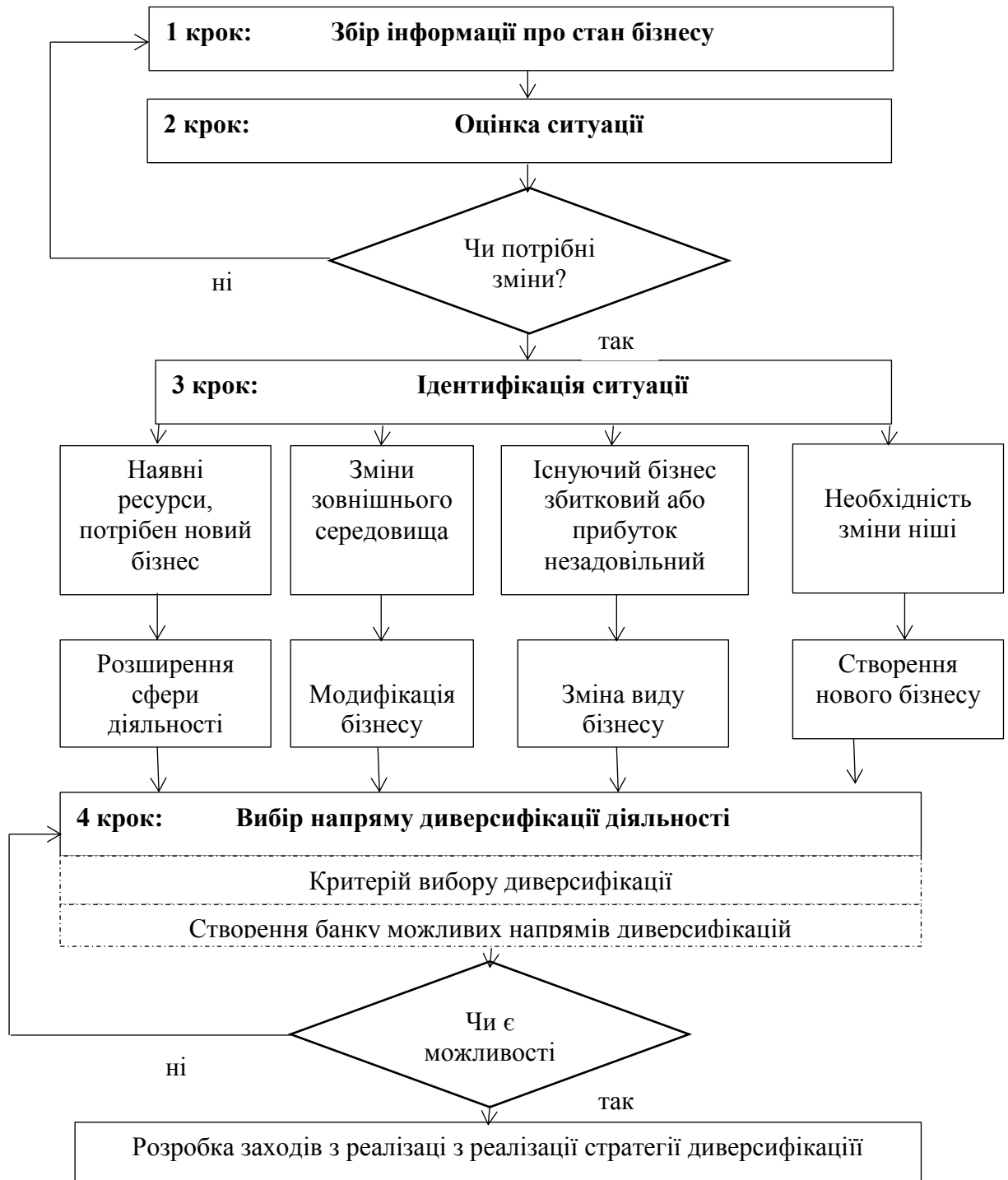
*Джерело: складено автором*

За даними таблиці можна побачити, що середня величина чистого прибутку підприємства зросла на 0,1% у проектному році, а прибуток зріс на 8,97 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом за рахунок зростання обсягів виробництва.

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

Щоб визначити, чи справді диверсифікація назріла і виправдана, підприємцю необхідно чітко визначити алгоритм своїх дій. Він може мати вигляд, зображений на рисунку 3.2.

Алгоритм складається з 5 кроків, кожен крок визначає необхідну кількість дій, достатніх для здійснення кожного наступного кроку у процесі впровадження стратегії диверсифікації для ТОВ «Пирятинський сирзавод».



**Рис. 3.2. Алгоритм прийняття рішення щодо диверсифікації бізнесу  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: складено автором*

Крок 1: По-перше, необхідно зібрати всю інформацію про стан бізнесу. Тут рекомендується провести аналіз фінансового стану компанії будь-яким із відомих методів.

Повнота та достовірність зібраної інформації є запорукою правильного ухвалення рішення про диверсифікацію діяльності.

Крок 2: На основі отриманих даних першого етапу робимо оцінку ситуації бізнесу. Ця оцінка підкаже нам, чи варто починати диверсифікацію своєї діяльності. Якщо так, то за даними, виявленими на етапі збору інформації про стан бізнесу, ТОВ «Пирятинський сирзавод» зможе ідентифікувати свою ситуацію з одним із варіантів свого майбутнього розвитку. Також не варто забувати про переваги та побажання власників (акціонерів). Якщо основну частину акціонерів все влаштовує у своєму підприємстві та ніякі зміни їм не потрібні, відповідно, ідентифікація їх ситуації немає сенсу, і алгоритм впровадження диверсифікації діяльності цьому етапі закінчується.

Крок 3: На цьому етапі керівництво компанії співвідносить стан свого бізнесу з своїми можливостями. Для цього необхідно відповісти на такі питання: «Коли необхідне ухвалення рішення щодо диверсифікації діяльності? і Скільки грошей є можливість вкласти у розвиток нового бізнесу?».

Коли відповіді на ці питання відомі, слід ідентифікувати свою ситуацію з одним із варіантів розвитку:

1. Є «надлишок» коштів, потрібен новий бізнес – отже, необхідно розширення сфер діяльності. Даний варіант застосовується у тому випадку, коли аналіз фінансового стану підприємства показав акумулювання великого обсягу вільних коштів, і зайняття більшої частки ринку вже неможливе в існуючому напрямі бізнесу, відповідно, щоб далі розвиватися, необхідно відкривати новий напрямок своєї діяльності.

2. Вплив на існуючий бізнес робить зміну зовнішньої середовища – необхідна модифікація бізнесу. Тут визначальним чинником розвитку є зовнішнє середовище організації. Від того, наскільки зміни докільця суттєві для поточного бізнес-напрямку залежить подальша модифікація бізнесу.

3. Існуючий бізнес збитковий або прибуток від нього діяльності недостатня – потрібно міняти вид бізнесу Ідентифікація з цим варіантом розвитку побудована на принципі «крайнощі у крайність». Це означає, що підприємцю необхідно в терміновому порядку ліквідувати існуючий бізнес та відкривати нове для себе напрямок діяльності.

4. Підприємець змінив своє географічне положення необхідність створення нового бізнесу Іноді настає ситуація, коли підприємець змушений поміняти місце проживання. У цьому випадку йому доводиться робити серйозний крок по створення нового бізнесу в зовсім іншому, часом невідомому для нього регіоні. Щоб визначити, який напрямок бізнесу найбільше підходить для підприємця, в першу чергу, потрібно провести аналіз регіону, виявити особливості розвитку, і навіть потреби населення.

Крок 4: На даному етапі важливо визначити критерії, за якими буде відбуватиметься вибір напрямку диверсифікації. Для кожної компанії та її ситуації у бізнесі дані критерії індивідуальні. Це можуть бути як пріоритети в обсягах фінансових вкладень (малі, середні, великі), так і тимчасовий інтервал на оборотність вкладених інвестицій, обслуговування бізнесу. Дані критерії вибору можуть існувати як окремо, і у сукупності. На основі критеріїв вибору товариство визначає можливі напрями диверсифікації своєї діяльності.

Крок 5: Останнім етапом у впровадженні стратегії диверсифікації є етап прийняття рішення про диверсифікацію та розроблення заходів щодо реалізацію стратегії. Для того, щоб вибрати стратегію розвитку диверсифікованого напрямку підприємства з банку можливих напрямів диверсифікації діяльності рекомендується побудувати одну з матриць вибору стратегії: BCG, GE/McKinsey, ADL/LC та Hofer/Schendel. Дані цих матриць беруться з етапу збору інформації про стан бізнесу.

За результатами матриць вибору стратегій підприємець обирає відповідний напрямок диверсифікації діяльності. Для реалізації обраного напрямку розвитку бізнесмен має розробити комплекс заходів, які забезпечать

оптимальне впровадження стратегії диверсифікації для підприємства.

У процесі розробки та реалізації проєкт із запровадження диверсифікації проходить низку послідовних етапів від концептуальної фази до завершальної фази, що називається життєвий цикл проєкту.

На концептуальній фазі здійснюється визначення цілей та завдань проєкту, проводяться маркетингові дослідження та розробляється бізнес-план. На фазі планування розробляється проєкт та формується команда проєкту. На фазі реалізації проводяться всі роботи, передбачені бізнес-планом проєкту. На завершальній фазі підбивається підсумок виконаної роботи проєкту.

Календарний план проєкту з характеристикою операцій, що реалізуються за ходу впровадження проєкту, представлений у таблиці 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Календарний план проєкту диверсифікації з характеристикою операцій, реалізованих у процесі впровадження проєкту**

Заходи	Тривалість робіт (в днях)	Опис заходів
Концептуальна фаза	32	
1. Визначення цілей та завдань проєкту	2	Визначення цілей та завдань проєкту з впровадження сухої вітамінізованої сироватки
2. Проведення маркетингового дослідження	4	Визначення цільової аудиторії, проведення сегментування ринку, позиціонування продукції, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз
3. Розробка бізнес-плану та його затвердження	26	Розробка плану маркетингу, де визначається продукція, собівартість, просування продукції, команда проєкту. Виробничий план, фінансовий план (складання кошторисної відомості, рентабельності виробництва). Затвердження бізнес-плану керівництвом
Фаза планування	15	
4. Розробка проєкту	10	Планування ймовірних термінів та тривалості робіт, послідовність робіт, розробка та затвердження бюджету проєкту, визначення можливих ризиків та розробка комплексу заходів щодо їх запобігання чи зниження
5. Формування команди	5	Планування необхідних кадрів для реалізації проєкту організаційні збори та встановлення відповідальних людей за виконання закріплених робіт

## Продовж. табл. 3.5

Заходи	Тривалість робіт (в днях)	Опис заходів
Фаза реалізації	74	
6. Вдосконалення технології, розробка технологічних карт	15	Вибір найбільш відповідного за вартістю, площею та розташування приміщення для розміщення промислового обладнання
7. Підготовка необхідної документації	5	Підготовка необхідної документації для запровадження продукції у виробництво
8. Підготовка необхідної документації для реєстрації діяльності	5	Підготовка необхідної документації для реєстрації діяльності
9. Пусконаладжувальні роботи	5	Підготовка підприємства для виробництва тестової партії продукції для перевірки її на відповідність міждержавним стандартам
10. Розробка рекламної кампанії	4	Розробка рекламної кампанії для діючих та потенційних клієнтів. Необхідно поінформувати клієнтів про відкриття власного виробництва, підвищення конкурентоспроможності
11. Реалізація рекламної кампанії	3	Реалізація рекламної кампанії
12. Запуск виробництва	2	Перший запуск виробництва
13. Виробництво тестової партії продукції	1	Виробництво тестової партії продукції для перевірки її на відповідність міждержавним стандартам
14. Коригування обладнання для відповідності продукції ДСТУ	20	За результатами першої тестової партії продукції необхідно провести коригування обладнання для відповідності продукції ДСТУ
15. Вихід на виробничу програму	14	Фінальне налагодження обладнання для відповідності виробничої програми

*Джерело: складено автором*

За попередньою оцінкою, тривалість реалізації даного проекту складає 121 календарний день. Проектна тривалість реалізації проекту закладається 150 календарних днів. Після розробки основних етапів проекту, слід управління ризиками та оцінка ефективності проекту для його стейкхолдерів.

Необхідність застосування підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути виявлена в результаті порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того масштабу діяльності, який був досягнутий в ході господарської діяльності. На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються мета, основні завдання та очікувані результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що потенційно

дозволять досягти поставленої мети та результати і виконати завдання.

Для реалізації запропонованого проєкту в структурі «Молочного альянсу» наявні відповідні спеціалісти та комунікативне забезпечення. Крім того, зовнішньоекономічна діяльність підприємств, що входять до «Молочного альянсу», здійснюється централізовано.

### **Висновки до розділу 3**

Перш, ніж ухвалити рішення про диверсифікацію бізнесу, власники (акціонери) повинні проаналізувати ситуацію, що склалася з погляду життєздатності існуючого бізнесу.

Найбільш ефективним буде вибір того напрямку, який, одного боку, є для підприємця більш менш знайомим і досить ефективним, а з іншого дозволить вивести підприємство на новий якісний рівень із найменшими витратами з метою придбання конкурентних переваг над ринком.

Отже, керівництво, ухвалюючи стратегічні рішення, має ґрунтуватися на стратегічному мисленні, спрямованому на майбутнього в даний час: що треба робити сьогодні, виходячи з вимог ринкового середовища, щоб забезпечити виживання та процвітання підприємства в майбутньому.

З урахуванням зазначених факторів, керівник визначає необхідність перевизначення місії, цілей чи формулювання нової стратегії на різних рівнях організації: корпоративному, бізнес-одиниці, функціональній.

На закінчення процесу стратегічного менеджменту спостерігається реалізація нової стратегії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мету кваліфікаційної роботи було досягнуто завдяки вирішенню наступних завдань:

— проаналізовано теоретичні аспекти формування стратегії диверсифікації підприємства, визначено сутність, типи та види стратегій диверсифікації;

— проведено аналіз ринкових можливостей ТОВ «Пирятинський сирзавод», виявлено проблеми підприємства та розроблено методичний підхід для формування стратегії диверсифікації досліджуваного підприємства на ринку молочної продукції;

— розроблено концепцію та основні етапи проекту зі створення нової удосконаленої продукції, на основі розробленого методичного підходу формування стратегії диверсифікації асортименту сирзаводу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто основні стратегічні підходи розвитку бізнесу. Були визначені сутність та основні визначення поняття диверсифікації підприємства.

У результаті написання першого розділу можна зробити висновок, що в сучасних умовах постійного зростання конкуренції у всіх сферах бізнесу кожна компанія безперервно думає про нові способи організації своєї діяльності, які дозволили б їй зайняти лідируючу позицію на ринку та збільшити свій прибуток та вартість компанії. Першість у створення інновацій займають саме багатoproфільні компанії, оскільки їх фінансове становище міцніше порівняно зі спеціалізованими підприємствами. Усвідомлюючи це, однопрофільні підприємства намагаються диверсифікувати свою діяльність, завантажуючи потужності, що простоюють і розширюючи ринки збуту.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз ринкових можливостей ТОВ «Пирятинський сирзавод». Були виявлено основні тенденції розвитку ринку молочної продукції України та проведено

оцінку ринкових позицій підприємства, де було дано характеристику ТОВ «Пирятинський сирзавод», проведено аналіз конкурентів та конкурентоспроможності компанії, проведено SWOT-аналіз компанії, визначено основні види та типи виробництв у сфері господарювання.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 33720 тис. грн. у 2021 р. та збільшився на 348865 тис. грн. у наступному 2022 році. При цьому валовий прибуток у 2021 році знизився на 100,52 %, або 64671 тис. грн. відносно 2020 року і збільшився на 71,68%, що дорівнює 162802 тис. грн. у 2022 р. порівняно з попереднім періодом. У 2021 р. підприємство отримало збиток від операційної діяльності, який становив 13414 тис. грн. У 2022 році даний показник збільшився на 173671 тис. грн. і приніс прибуток підприємству в розмірі 160257 тис. грн.

Чистий прибуток також становив від'ємне значення (збиток) у сумі 42257 тис. грн. у 2021 році, за 2022 рік компанія отримала 113548 тис. грн. чистого прибутку. Такі коливання фінансових результатів за останні роки є обумовлені низкою факторів, серед яких: постійне підвищення вартості сировинних ресурсів; збільшення витрат на збут, а саме на маркетинг і постійні витрати на рекламу через ребрендинг; зростання витрат на оплату праці, які щорічно підвищуються на 3,7% відносно попереднього року; а також зростання амортизаційних відрахувань на виробничі устаткування.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи представлені організація та управління проектом удосконалення асортименту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» та виходу на ринок Китаю. Було розроблено концепцію проекту на основі методичного підходу формування стратегії диверсифікації асортименту підприємства, де сформульовано задум, місію, мету та продукт проекту, визначено середовище функціонування проекту, складено календарний план проекту з характеристикою операцій, що будуть реалізуватися в процесі впровадження проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. *Corporate Strategy*. N.Y., 1965.
2. Bruce G. *Corporate Strategy, Relatedness and Diversification. Paper N 13. Berlin School of Economics (FHW–Berlin)*. Berlin, 2000. P. 4-5.
3. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge, 1962.
4. Kerr G., Darroch J. *Insights from the New Conglomerates Business Horizons*. 2005. Vol. 48. P. 348.
5. Henry Mintzberg *Management Theory of Henry Mintzberg*. URL: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/roles-of-a-manager-theory](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/roles-of-a-manager-theory) (дата звернення: 30.04.2023).
6. Porter's Five Forces URL: <https://www.wallstreetmojo.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 30.04.2023).
7. Thompson and Strickland's Strategic Management Model. URL: [https://cioiki.org/wiki/Thompson\\_and\\_Strickland%27s\\_Strategic\\_Management\\_Model](https://cioiki.org/wiki/Thompson_and_Strickland%27s_Strategic_Management_Model) (дата звернення: 30.04.2023).
8. Ramanujam V., Varadarajan P. *Research on Corporate Diversification: A Synthesis Strategic Management J.* 1989. Vol. 10. № 6. P. 523-551.
9. Rumelt R. *Diversification Strategy and Profitability Strategic Management J.* 1982. Vol. 3. № 4. P. 359.
10. Rumelt R. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, 1974.
11. Smida: веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2023).
12. Wrigley L. *Divisional Autonomy and Diversification: Unpubl. doct. diss. Harvard*, 1970.
13. Биба В.А. Диверсифікація як інструмент забезпечення економічної стійкості фермерських господарств. *Економіка та управління АПК*. 2019. № 1. С. 133-145.

14. Богатова Д.Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.
15. Богуславський Є.І. Диверсифікація підприємств кондитерської галузі як чинник її економічного зростання. *Ефективна економіка*. 2016. № 4.
16. Богуславський Є.І. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 40-47.
17. Болотова В.В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 176-187.
18. Варченко О.М. Обґрунтування напрямів диверсифікації виробничої діяльності аграрних підприємств. *Продуктивність агропромислового виробництва*. Економічні науки. 2015. № 27. С. 101-106.
19. Виробництво сирого молока. URL: <https://infagro.com.ua/ua/molochna-dinamika/> (дата звернення: 10.05.2023).
20. Виробництво сирого молока. URL: <https://infagro.com.ua/ua/molochna-dinamika/> (дата звернення: 30.04.2023).
21. Гнатківський Б.М. Запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 317-322.
22. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.04.2023).
23. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2023).
24. Дідович І.І. Товарна диверсифікація як інструмент підвищення експортного потенціалу державних лісгосподарських підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32, № 6. С. 60-65.
25. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 2. С. 21-28.

26. Рой Е. Стратегія диверсифікації: огляд, приклади, типи, плюси та мінуси. URL: <https://businessyield.com/uk/business-strategies/diversification-strategy/> (дата звернення: 30.04.2023).
27. Енциклопедія сучасної України. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=24218](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=24218) (дата звернення: 30.04.2023).
28. Згурська О.М. Організаційно-економічний механізм управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 42-49.
29. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77-82.
30. Згурська О. М. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 22-27.
31. Коверга С.В. Диверсифікація як форма розвитку підприємств машинобудівної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2015. Вип. 12 (1). С. 116-119.
32. Конституція України: Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2023).
33. Коренюк Л.М. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності агроформувань. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2016. Вип. 88 (2). С. 279-287.
34. Кубай О. Г. Диверсифікація діяльності як фактор збалансованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 85-92.
35. Кулаковська Т.А. Диверсифікація виробництва як метод виходу з кризових становищ підприємств виноробної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58 (2). С. 12-17.

36. Куцик П.О. Диверсифікація діяльності як адаптивна стратегічна альтернатива для підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2019. Вип. 57. С. 47-52.

37. Лазоренко Т.В. Реалізація стратегії диверсифікації як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 241-245.

38. Ломоносова О.Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 33(2). С. 7-15.

39. Момонт Т.В. Диверсифікація як альтернативний напрям розвитку діяльності суб'єктів господарювання та об'єкт облікового відображення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3. С. 57-63.

40. Морозенко В.М., Кузнецова К.О. Диверсифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271613> (дата звернення: 30.04.2023).

41. Орленко О.М. Перспективні напрями диверсифікації діяльності підприємств олійно-жирового сектора. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 164-169.

42. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-sirzavod/> (дата звернення: 30.04.2023).

43. Панюк Т.П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 189-197.

44. Петров В.М. Диверсифікація виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 41-53.

45. Прилуцький А.М. Диверсифікація підприємницької діяльності як інструмент зростання прибутковості підприємства. *Економіка. Фінанси*.

*Право*. 2019. № 11 (2). С. 17-20.

46. Ринок молочної продукції в Україні – лучше меньше да лучше  
URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-molochnoj-produkcii-v-ukraine-luchshe-menshe-da-luchshe> (дата звернення: 30.04.2023)

47. Саковська О.М. Диверсифікація діяльності як основа розвитку сільськогосподарських кооперативів. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 48-54.

48. Сатир Л.М. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 8. С. 66-70.

49. Сейсебаєва Н.Г. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4. С. 137-143.

50. Семенова В.Г. Диверсифікація діяльності як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7-8. С. 119-128.

51. Скрипник Н.А. Диверсифікація як елемент управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 48-50.

52. Тарасова Г.О. Адаптаційна диверсифікація розвитку промислового підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19 (3). С. 91-96.

53. Термоса І.О. Диверсифікація як один з аспектів сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 108-112.

54. Чикуркова А.Д. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 80-86.

55. Чкан А.С. Диверсифікація як основа розвитку стратегічного потенціалу підприємства в умовах економічних змін. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 230-233.

56. Чукіна І.В. Розвиток спеціалізації та диверсифікації як чинник управління результативності виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.

57. У 2023 році молочні продукти в Україні можуть подорожчати на 25% – прогноз. URL: <https://landlord.ua/news/u-2023-rotsi-molochni-produkty-v-ukraini-mozhut-podorozhchaty-na-25-prohnoz/> (дата звернення: 10.05.2023).

58. Nerreklit H. The balance on the balanced scorccard - a critical analysis of some of its assumptions // *Management Accounting Research* 2000. P. 65-88.

59. Kaplan R.S. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 304 p.

60. МОЛОКО. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-moloko> (дата звернення: 10.05.2023).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
<b>Підприємство</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	за ЄДРПОУ	00446865
<b>Територія</b>	Полтавська обл.	за КАТОТТГ	UA5304009001 0096696
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
<b>Середня кількість працівників:</b> 588			
<b>Адреса, телефон:</b> 37000 м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1, (05358) 2-86-57 (05358) 2-85-37			
<b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. без десяткового знака			
<b>Складено</b> (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 146	983
первісна вартість	1001	8 379	8 385
накопичена амортизація	1002	( 6 233 )	( 7 402 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	98 612	85 683
первісна вартість	1011	314 951	323 315
знос	1012	( 216 339 )	( 237 632 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	2 687	21 059

Усього за розділом I	1095	103 445	107 725
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	263 317	207 823
Виробничі запаси	1101	28 628	49 441
Незавершене виробництво	1102	14 116	3 730
Готова продукція	1103	220 463	154 405
Товари	1104	110	247
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 643	156 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	17 227	8 006
з бюджетом	1135	6 814	4 055
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	2	18
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810	110 861
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110	1 122
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 871	113 022
Готівка	1166	163	112
Рахунки в банках	1167	40 708	112 910
Витрати майбутніх періодів	1170	93	142
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 545	4 130
Усього за розділом II	1195	526 432	606 013
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	629 877	713 738

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	28	7
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845	175 949
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	78 730	191 813
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921	184 595
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	102 921	184 595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	83 514	62 336
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	306	3 141
товари, роботи, послуги	1615	91 004	70 364
розрахунками з бюджетом	1620	1 077	3 738
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2 392
розрахунками зі страхування	1625	1 021	1 464
розрахунками з оплати праці	1630	3 828	5 003
одержаними авансами	1635	413	444
розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896	175 517
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7 984	10 509
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180	4 811
Усього за розділом III	1695	448 226	337 330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	629 877	713 738

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

## Додаток Б

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			00446865

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2022 рік  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605	1 404 740
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 526 469 )	( 1 340 406 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	227 136	64 334
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	80 013	25 298
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 20 642 )	( 18 394 )
Витрати на збут	2150	( 70 542 )	( 50 276 )
Інші операційні витрати	2180	( 55 708 )	( 34 376 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	160 257	0
збиток	2195	( 0 )	( 13 414 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063

Інші доходи	2240	5 063	5 031
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 38 557 )	( 31 010 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 5 086 )	( 4 927 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	122 423	0
збиток	2295	( 0 )	( 42 257 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 875	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	113 548	0
збиток	2355	( 0 )	( 42 257 )

**II. Сукупний дохід**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527	-42 278

**III. Елементи операційних витрат**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
Разом	2550	1 561 371	1 492 884

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна