

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
НАЗАРЕНКА ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Назаренко Є.О.*

Науковий керівник:
доц.

_____ К. С. Байченко

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

І.М. Рєпіна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність розвитку підприємства та його видові характеристики	5
1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності розвитку суб'єкта господарювання..	8
1.3 Детермінанти забезпечення ефективності розвитку компанії в сучасних умовах господарювання.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».....	24
2.2 Оцінювання ключових індикаторів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».....	30
2.3 Діагностика ефективності розвитку підприємства та чинників його підвищення	41
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ».....	54
3.1 Ідентифікація напрямів підвищення ефективності розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».....	54
3.2 Обґрунтування економічної доцільності впровадження альтернативних проектів з метою підвищення ефективності розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»	57
3.3 Оцінювання та визначення шляхів мінімізації рівня ризиків ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».....	64
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку виробничо-господарських відносин забезпечення підприємств необхідними для ефективної діяльності ресурсами є одним із найважливіших завдань управління. Однак саме обмеженість ресурсів є основною причиною кризових явищ, які виникають у виробничо-господарських системах в умовах зростання темпів промислового виробництва і збільшення обсягів споживання. Саме від ефективності використання ресурсів залежить кінцева результативність діяльності підприємства. В той же час очевидним є те, що проблеми соціально- економічного розвитку спричинені не лише обмеженістю мінеральних та інших видів природних ресурсів, які використовуються у виробничо-господарській діяльності підприємств, а й інших принципово важливих для розвитку видів ресурсів, таких, як матеріальні, інформаційні, фінансові та ін. Постійний вплив детермінатів на діяльність суб'єктів господарювання спричиняє економічно і соціально стресові ситуації, які негативним чином впливають на соціально-економічний розвиток як окремих підприємств, так і економічних систем у цілому. Отже, проблеми ефективного розвитку підприємств в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування обумовлюють актуальність теми магістерського дослідження.

Метою магістерської роботи є розробка комплексного теоретико-методичного підходу до забезпечення розвитку підприємств та розробка на цих засадах практичних рекомендацій щодо вдосконалення його інструментарію з метою підвищення ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

В рамках дослідження були сформульовані наступні завдання:

- розглянути та систематизувати наявні погляди на сутність категорій «розвиток підприємства»;
- систематизувати види розвитку, удосконалити його класифікацію, а також визначити складові, що забезпечують розвиток підприємства;

- провести аналіз сучасного стану та перспектив розвитку підприємства;
- запропонувати на основі проведеного аналізу заходи щодо підвищення рівня ефективності розвитку підприємства;
- розробити рекомендації з удосконалення методичних підходів до управління ефективністю розвитку підприємства із урахуванням виділених факторів ризику.

Об'єктом дослідження є процес економічного розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».

Предметом дослідження є система теоретичних та методичних аспектів, що забезпечують ефективність розвиток підприємства.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: діалектичний метод наукового пізнання - для аналізу сучасної парадигми сутності економічного розвитку підприємства; абстрагування, систематизації, аналізу та синтезу - для узагальнення концептуальних положень щодо економічного розвитку; методи економічного, статистичного, порівняльного, графічного аналізу - для дослідження стану функціонування молокопереробних підприємств; метод теорії ігор, – для визначення альтернатив при виборі поведінки підприємством в різних ситуаціях невизначеності; метод аналізу чутливості та рейтингового оцінювання – для виявлення основних ризиків у заготівлі, переробці та реалізації молочної продукції та кількісної оцінки виробничих ризиків.

Інформаційну базу дослідження склали: офіційні статистичні дані; результати досліджень міжнародних організацій; звітність підприємства, законодавчі та нормативно- правові акти; фінансова та бухгалтерська звітність підприємства; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність розвитку підприємства та його видові характеристики

Швидкоплинні інтеграційні процеси у світове співтовариство призводить до суттєвих змін у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності – юридичних осіб. Відбулося посилення впливу зовнішніх чинників, що вимагає від менеджменту суб'єкта господарювання гнучкості та результативності в довгострокових перспективах.

Підприємство прагне забезпечити прибутковість виробничо-господарської діяльності заради його розвитку та утримання лідерських позицій на ринку. Проте, не кожен суб'єкт господарювання має здатність і можливість розвиватися, внаслідок змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що спричиняє до появи низки негативних чинників його розвитку.

Поняття «розвиток» науковці трактують, як зміни, що відбуваються на протязі всього життєвого циклу [1]. Інша група науковців розуміє вищезазначене поняття як цілеспрямовану, закономірну зміну стану об'єктів. При цьому одночасну прояву наступних трьох властивостей виділяє серед інших змін процесу розвитку: відсутність закономірності, що носять катастрофічний характер; наявність мети зміни; циклічний характер розвитку. Розвиток спричиняє до виникнення нового стану об'єкта, який характеризується іншою структурою [2].

Група вчених наголошує, що розвиток – це об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, що обумовлена проявами законів природи, так і певними закономірностей функціонування системи, що спричиняє формування інших властивостей [3].

Необхідно зазначити, що поняття «розвиток» і «зростання» є

вза'ємопов'язаними, проте мають відмінності за змістом трактування.

Зростання суб'єкта господарювання характеризується нарощенням обсягів виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг а також кількості найманих працівників, тощо. Вважаємо, що зростання стимулює до якісних змін в діяльності підприємства та створює підґрунття до розвитку.

Ріст і розвиток, на думку Р. Акоффа, - це різні поняття. Ріст може відбуватися в поєднанні з розвитком чи без нього. В більшості випадків зростання означає зміну, шляхом зростання якісних чи кількісних параметрів об'єкта. Обмеження зростання не обмежує його розвиток. Вважаємо, що розвиток - це процес, що призводить до зростання можливостей суб'єкта задовольняти потреби інших суб'єктів.

Дана обставина визначається можливостями людини або підприємства зробити блага, в порівнянні з нинішнім станом існування. Виділяють наступні основні підходи до трактування розвитку: через розуміння властивостей систем, які розвиваються, які створюють передумови для формування порівняльної характеристики об'єкта. За цим підходом, розвиток є закономірним, незворотним, унікальним та спрямованим процесом перетворень у просторовому та часовому вимірі. Іншого підхід використовують науковці, які характеризують розвиток як послідовне формування нової відкритої системи. Вона виражається у якісних змінах структури, способу та складу розвитку системи, що проявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення корпоративних цілей підприємства. Також вчені трактують розвиток як унікальний в своєму роді процес перетворення системи в двох вимірах (часі та просторі), та зміною цілей існування шляхом формування іншої, нової відкритої системи і зміною його траєкторії в нову сторону розвитку [4].

На основі узагальнення наукових досліджень науковців можемо зробити висновок, що для визначення розвитку суб'єкта господарювання виділяють наступні методи дослідження: стратегічний, факторний, відносно змін зовнішнього та внутрішнього середовища, соціальний, економічний, філософський. Проте, нині в науковому середовищі не сформовано єдиного підходу до трактування даної

категорії. У вузькому розумінні – це зміна якісних та кількісних параметрів стану суб'єкта господарювання під дією зовнішніх та внутрішніх чинників. У широкому – це процес, що характеризується зміною майнового стану та результатів діяльності суб'єкта господарювання в часовому та просторовому вимірі в наслідок впливу зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування [4].

Основними чинниками, що спричиняють розвиток, є: світові інтеграційні процеси; розвиток науки та техніки; циклічність розвитку суспільства та середовища його існування, зокрема екологія, демографія, тощо. Значне місце в цьому процесі відіграє інформаційне забезпечення, яке об'єднує всі складові суб'єкта [5].

В процесі дослідження виділено основні дестимулюючі чинники розвитку суб'єкта господарювання до них відносяться: невизначеність економічного стану країни; відсутність навичок визначати пріоритетність напрямків розвитку; методи державного регулювання окремих видів, галузей діяльності; екологічні норми та нестачею деяких видів ресурсного забезпечення, зокрема кваліфікованих найманих працівників; високий рівень конкуренції на певному сегменті ринку; слабо розвинутість методів новітнього планування та відсутність в достатній мірі інформаційно-аналітичного забезпечення, тощо [6].

На основі узагальнення досліджень науковців, запропоновано авторський підхід до трактування поняття розвиток суб'єкта підприємницької діяльності, як сукупність якісних змін діяльності підприємства внаслідок суперечностей у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.

Як свідчить аналіз розробок науковців існує 4 підходи до дослідження розвитку підприємств:

Інноваційний підхід. В стандартному представлені використання підходу до розвитку підприємства представлено в наукових роботах К. Черних, де автор представляє цей підхід як здійснення інноваційної діяльності підприємства, результати якої направлені на покращення його конкурентоспроможності та як найбільше повне використання виробничого потенціалу в процесі розвитку. Недоліки, а саме обмеженням при використанні вищезазначеним науковцем

запропонованого підходу є те, що для здійснення інноваційного розвитку необхідно впроваджувати новітні технології, а також оновлювати матеріально-технічну базу для виробництва конкурентноспроможних продуктів [7].

Розумчук О.О. разом з Жилінською Л.О., виділяють наступні види розвитку: збалансований, односферний, багатосферний, стратегічний, однопроектний, сталий, керований та організаційний [8].

Узагальнення існуючих підходів та поглядів науковців до відокремлення видів розвитку підприємства дає змогу виділити вісім критеріїв, які найкраще характеризують найновіші тенденції, можливості та напрями розвитку підприємства (рисунок 1.1).

Вважаємо, що запропонована класифікація розвитку суб'єкта господарювання може використовуватися в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності різних масштабами діяльності.

Отже, економічний розвиток підприємства характеризується незворотними, цілеспрямованими кількісно-якісними та сутнісними змінами економічної системи в довгостроковому періоді, які відбувається під впливом потреб та інтересів, економічних суперечностей.

1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності розвитку суб'єкта господарювання

Нині в економічному бутті країни відбуваються рушійні процеси теоретико-практичних підходах до управління суб'єктами підприємницької діяльності. З'являються нові концепції менедженту суб'єктів господарювання, зокрема: вартісно-орієнтовані концепції контролінгу, управління проектами бізнес-процесами та системою збалансованих показників. Вони спрямовані головним чином на досягнення цілей та збільшення капіталу суб'єкта господарювання, а також стимулювання підвищення ефективності використання.

Дослідженню питань оцінки ефективності діяльності підприємства у зарубіжній теорії та практиці приділяється значна увага. У практиці господарювання вітчизняних підприємств зазначені питання активно вивчаються останніми роками. Це вимагає розробки таких методів оцінки управління за програмами, проектами, внутрішніми бізнес-процесами та підприємством в цілому, які б базувалися на кращому досвіді країн світу, враховували вимоги чинного законодавства та особливості нинішнього функціонування суб'єктів підприємницької діяльності [9].

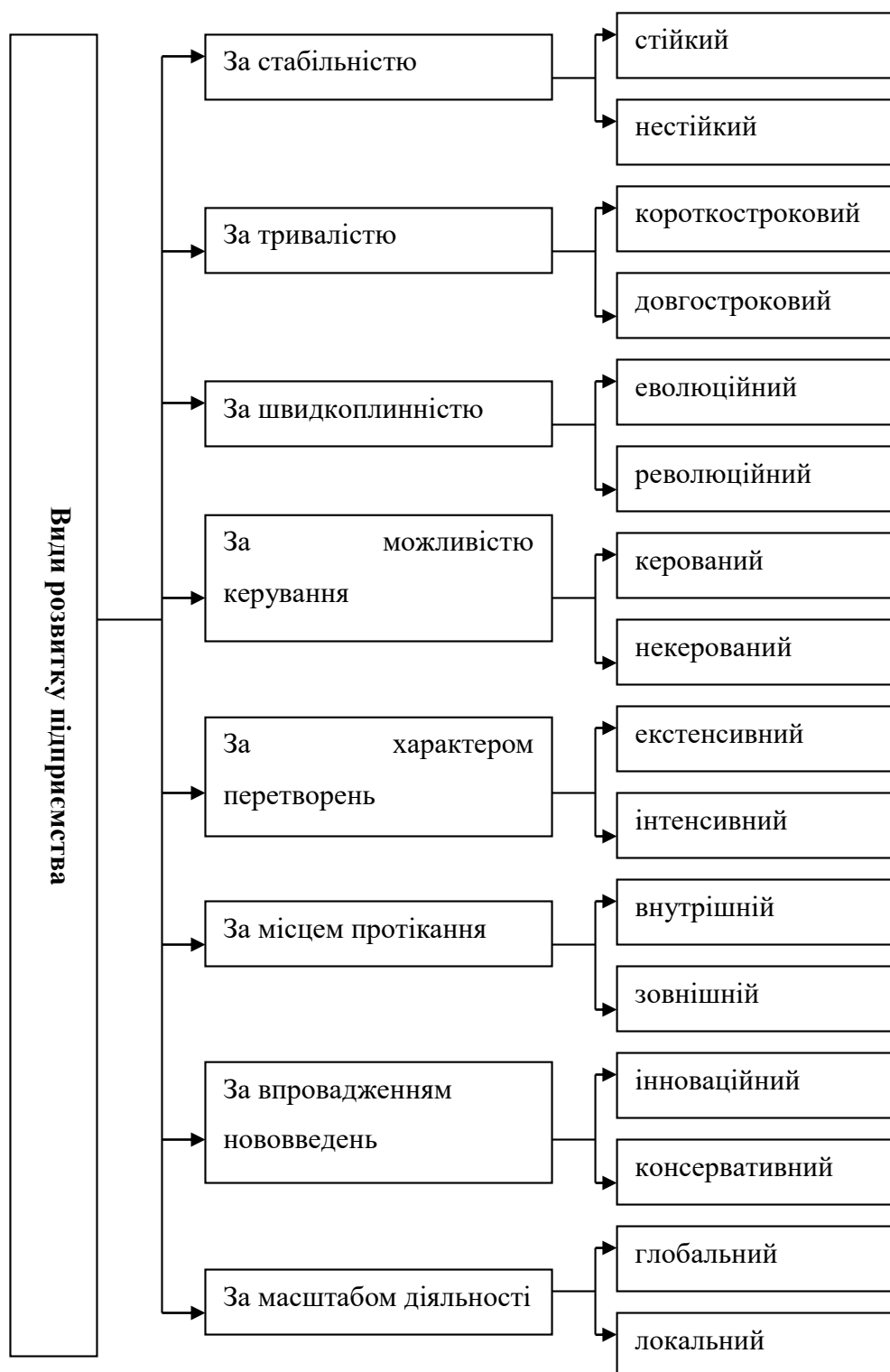


Рисунок 1.1 – Класифікація видів розвитку підприємства

Нині основним інструментом управління діяльністю суб'єкта господарювання стають програми й проекти. В провідних країнах світу вони здійснюються у рамках методології управління проектами (Project Management), яка дає змогу: здійснити оцінку кон'юнктури ринку і сформувати інвестиційний портфель компанії з його оцінкою за критеріями дохідності, ризикованості та

ліквідності; оцінити ефективність капітальних вкладень з урахуванням чинників зміни умов господарювання здійснити планування й оперативне управління реалізацією конкретних проектів і програм; забезпечити ефективне здійснення бізнес-процесів тощо [9].

В практиці діяльності суб'єктів господарювання при оцінці ефективності інвестиційно-інноваційних проектів використовують наступні показники: індекс рентабельності інвестицій (інновацій), рентабельність капіталу, тощо.

При оцінці результативності проектів здійснюється оцінка декількох видів ефективності, залежно від призначення проекту, зокрема: народногосподарська ефективність – оцінюється проект з позицій розвитку галузі та економіки регіону та країни в цілому; комерційна ефективність - враховують фінансові результати учасників проектів; бюджетна ефективність – оцінюється вплив проекту на формування бюджетів різних рівнів [10].

При формуванні системи показників пропонується застосовувати такі критерії відбору: наявність взаємозв'язку показників із метою стратегічного розвитку суб'єкта господарювання; наявність мотиваційного спрямування на показники різних сфер діяльності. В дослідженнях науковців зустрічаються рекомендації щодо кількості індикаторів у кожній групі збалансованої системи показників. Зокрема, у фінансовій складовій необхідно використовувати 3-4 показники, які характеризують ефективність діяльності суб'єкта господарювання та характеризують цілі його розвитку. Клієнтська складова повинна охоплювати 5-8 показників, що відображає мінову та споживчу вартість кінцевого продукту. Для оцінки внутрішніх процесів виробничої діяльності необхідно використовувати 5-10 показників, які створюють можливість задовольнити інформаційні потреби з боку потенційних клієнтів чи інвесторів щодо розвитку підприємства. Рівень підвищення фахового рівня менеджменту оцінюється 3-6 показниками, які відображають їх здатність та можливості до самоудосконалення [11].

Основою визначення кількості необхідних показників є вміння їх логічно пов'язати і повністю відобразити суть завдання структурного підрозду і суб'єкта господарювання в цілому.

На рисунку 1.2 подано критерії ефективності управління в системі збалансованих показників.



Рисунок 1.2 – Критерії ефективності управління в системі збалансованих показників

Оцінка економічного ефекту діяльності в розрізі окремих структурних підрозділів та суб'єкта господарювання на основі використання показника EVA має певні переваги перед існуючими:

- 1) підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства за рахунок інвестування в проект економічного прибутку;
 - 2) стимулювання до раціонального використання власних фінансових ресурсів при прийнятті виважених управлінських рішень;
 - 3) об'єктивне оцінювання внеску кожного менеджера у створення передумов для формування економічного прибутку підприємницької структури.
- Водночас показник EVA має недоліки, які виражаються в наступному:

- 1) складність визначення економічного прибутку для структурних

підрозділів;

- 2) суб'єктивний підхід до розрахунку показника «економічний прибуток»;
- 3) показник економічного прибутку застосовується в головному чином для оцінки функціонуючих суб'єктів підприємницької діяльності;
- 4) економічний прибуток є абсолютним, вартісним показником, що виключає можливості для порівняння з іншими бізнес-проектів, тощо. Оцінка ефективності суб'єктів господарювання може здійснюватися з використанням традиційних узагальнюючих показників, як прибуток, рентабельність. Оцінку ефективності пропонується ґрунтувати на нових концепціях таких, як вартість бізнесу, грошовий потік та система збалансованих показників. Існують проблеми щодо впровадження на суб'єктах господарювання з боку інформаційного забезпечення та відсутня єдність методів оцінки.

Економічна ефективність розраховується як відношення результатів до витрат звітного періоду, що характеризує використання ресурсного потенціалу. Оцінка ефективності може також характеризуватися показниками ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому, економічної оцінкою обґрунтування інноваційних та інвестиційних міроприємств.

Також в процесі аналізу можуть використовуватися показники ефективності використання основних видів ресурсів в суб'єкта господарювання такі, як показники, що відображають виробничо-господарську діяльність в цілому (рентабельність виробництва та ін.), ефективності використання праці (продуктивність праці, витрати праці на одиницю продукції та ін.), ефективності використання основних засобів (фондовіддача, їх рентабельність та ін.), ефективності використання фінансових ресурсів (оборотність оборотних активів та інш). Рентабельність визначається узагальнюючим показником ефективної діяльності підприємства. Аналіз рентабельності суб'єкта господарської діяльності відбувається з використанням: відносних показників ефективності; показників, що характеризують прибутковість реалізації (наприклад чиста рентабельність продажу); рентабельність активів та рентабельність власного капіталу. Показники рентабельності активів, капіталу, реалізації використовуються в оцінці

ефективності діяльності підприємства. Але дані показники характеризують поточний стан діяльності підприємства суб'єкта господарювання. На основі узагальнення досліджень науковців систематизовано методи, інструментарій та етапність проведення оцінки розвитку підприємства (таблиця 1.1).

На етапі визначення мети, завдань та об'єктів, аналізу використовуються загальнонаукові методи дослідження(аналіз, синтез, індукція, дедукція, тощо). На наступному етапі відбувається формування сукупності показників для характеристики об'єкт аналізу, що будуються на даних бухгалтерського обліку. На цьому етапі використовуються наступні методи: спостереження, теоретичне узагальнення, групування, тощо.

На третьому етапі відбувається формування інформаційно-аналітичного забезпечення проведення дослідження. Він характеризується використанням економіко-математичних методів для розрахунку показників.

На наступному етапі (четвертому) використовуються методи порівняльного та системного аналізу. На цьому етапі також відбувається горизонтальний та вертикальний аналіз майнового стану суб'єкта підприємницької діяльності.

Застосування знаходять метод групування, порівняння, індексний метод. Вони застосовуються на п'ятому етапі оцінки, що характеризується процесом групування показників напрямками оцінки ефективності діяльності підприємства за допомогою методу збалансованої системи показників (BSC) і таксономії. За допомогою отриманих коефіцієнтів із застосуванням інтегрального показника для кожного напрямку доцільно розрахувати ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Для комплексної оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання використовують систему показників.

Наступний, шостий етап, характеризується застосуванням методів, які дають можливість оцінити вплив чинників на ефективність діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

На сьомому етапі аналізу ефективності діяльності здійснюється оцінка впливу чинників на показники, що характеризують ефективність діяльності, використовуючи головним чином методи факторного аналізу. На заключному етапі

відбувається розроблення заходів для підвищення ефективності діяльності суб'єкта та узагальнення результатів проведеного аналізу.

Вважаємо, що запропоновані методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства спрямовані досягненню стратегічної мети підприємства.

Таблиця 1.1 - Аналітичний інструментарій аналізу і етапи оцінки ефективності діяльності підприємства

Етап	Аналітичний інструментарій	Забезпечення
1. Уточнення об'єктів, мети і задач аналізу, складання плану аналітичної роботи	Аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, конференція	Цілі та стратегії, стратегічний план підприємства
2. Розробка системи синтетичних і аналітичних показників	Спостереження, теоретичне узагальнення, групування	Методики оцінки ефективності діяльності підприємства;
3. Збір і підготовка до аналізу необхідної інформації	Порівняння з нормативними критеріями, найпростіші математичні методи, групування	Нормативні документи та інструкції, дані обліку та фінансової звітності, середньогалузеві показники
4. Аналіз структури та динаміки даних показників для оцінювання ефективності фінансів	Системний і порівняльний аналіз, групування, вертикальний та горизонтальний аналіз	Методики та методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової діяльності підприємства
5. Оцінювання таксономічних показників за складовими ефективності та інтегральна оцінка ефективності	Системний і порівняльний аналіз, метод таксономії, групування, інтегральний метод, експертних оцінок	Методики та методичні рекомендації розрахунку інтегральних показників
6. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз ефективності господарської та фінансової діяльності	Кореляційно-регресійний аналіз, інтегральний метод	Порядок виконання кореляційно-регресійного аналізу, показники ефективності діяльності підприємства
7. Факторний аналіз ефективності фінансової діяльності	Економіко-математичні методи моделювання, інтегральний метод, факторний аналіз	Методика проведення стохастичного факторного аналізу
8. Оцінка результатів аналізу та пошук засобів підвищення економічної ефективності господарювання	Абстрагування, аналіз, синтез, екстраполяція, метод мозкового штурму, моделювання, метод ковзких середніх, історичної аналогії	Дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності, тактичний і стратегічний плани підприємства, управлінська звітність

Джерело: власна розробка автора

1.3 Детермінанти забезпечення ефективності розвитку компанії в сучасних умовах господарювання

Стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в умовах посилення глобалізаційних процесів належить до константних стратегій. Більшість з них спрямовані на економічне зростання підприємства, що опосередковано впливає на результати господарської діяльності.

На нашому сучасному етапі відкривається важливе завдання виявлення детермінантів розвитку, які забезпечать прогресивний характер змін і сприятимуть прискоренню його темпів. Також виявлення детермінантів розвитку повинно ґрунтуватися на використанні окресленого апарату понятійно-категоріального, який передбачає визначення поняття «детермінант» та систематизації класифікаційних ознак.

Одним із найпоширеніших видів детермінізму є економічний детермінізм. Під яким розуміють концепцію, що розглядає базис суспільства (економічне середовище) в якості основного чинника, що виступає в якості суб'єкта історичного процесу [12].

На думку Фрідріха Енгельса і Карла Маркса одним з найважливіших принципів економічного детермінізму полягає у залежності таких соціальних відносин, як ідеологічних, політичних та правових, також системи виробничих відносин, соціально-економічних і відносин власності [13].

Економічний детермінізм має тісний взаємозв'язок із технологічним (технічним), що базується на припущенні, що засобам виробництва, як складової продуктивних сил відведена головна провідна роль у розвитку суспільства. По відношенню до інших видів детермінантів, то дослідники підходять мають власні, авторські бачення щодо їх класифікації.

Так, певна група науковців розрізняти абстрактні та конкретні детермінанти. Абстрактні детермінанти - це ті, які ґрунтуються на теоретичних та не зв'язаних із практикою та досвідом міркуваннях. Вони не мають предметної

визначеності, конкретності та реальності.

Групою науковців було запропоновано до трактування понять об'єктивні та суб'єктивні детермінанти. Об'єктивні - це детермінанти, які не залежать від конкретного суб'єкта дослідження. Недивлячись на їх відстороненість від деякого суб'єкта пізнання, їх неможливо ігнорувати, адже це викликатиме викривлення розуміння про середовище та чинники розвитку. С. Коврига зауважував на необхідності застосування поділу детермінант за загальною класифікацією за вищезазначеною ознакою. За його твердженням, об'єктивні детермінанти характеризуються умовами та наслідками діяльності суб'єкта [14].

Суб'єктивні чинники характеризуються знаннями суб'єкта механізм досягнення поставленої мети. За класифікаційною ознакою в залежності від способу впливу детермінанти поділяються в залежності від суб'єкта впливу: окреме підприємство, кластерного об'єднання та органу управління галуззю, адміністративно-територіальним утворенням, тощо. На мою думку, до вищезазначеної класифікації необхідно додати наступні види: діючі на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Як свідчать результати дослідження науковців, на розвиток підприємництва впливають наступні види детермінантів: економічний, психологічний, правовий, культурний, соціальний та політичний (рисунок 1.3).

Для формування у населення зазначених на рисунок 1.3 детермінант державні органи мають створити позитивний імідж підприємця, мають провести відповідну роз'яснювальну роботу і підштовхнути до активних дій шляхом скорочення соціальних трансфертів і створення належних умов проживання.

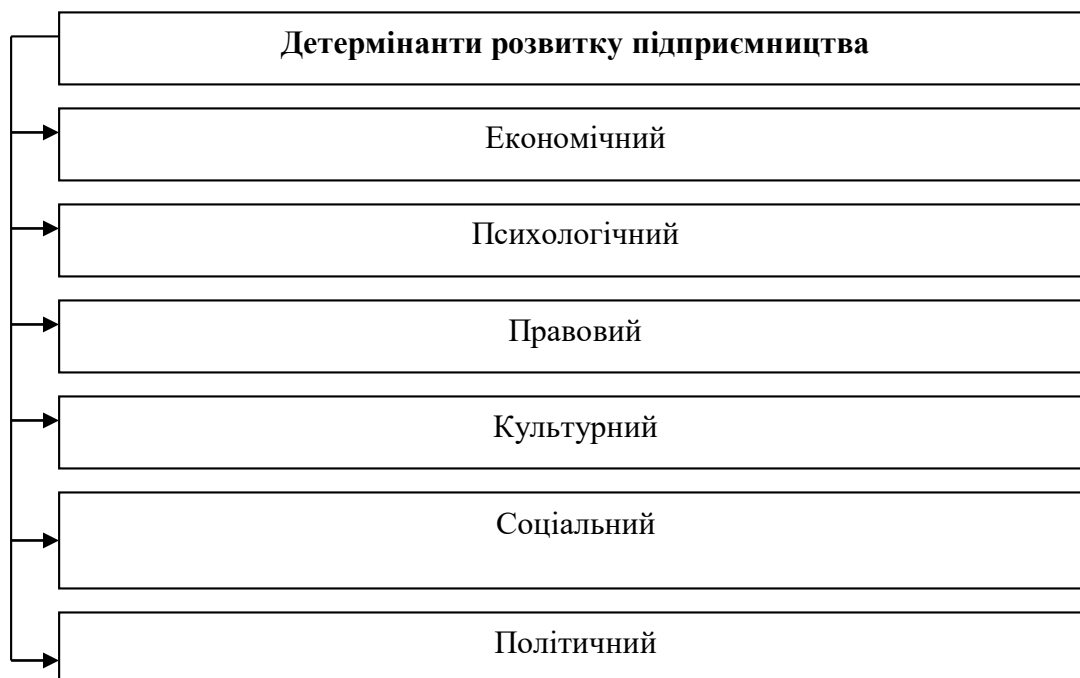


Рисунок 1.3 – Основні детермінанти розвитку підприємництва в в Україні

Джерело: власна розробка автора

Економічний детермінант є визначальним мотиватором, який уособлює економічні блага, добробут, рівень доходу, тобто формує розуміння економічної доцільності підприємницької діяльності. Саме він є відправною точкою на шляху до реалізації підприємництва, оскільки людиною рухають власні потреби, а економічний детермінант дозволяє оцінити, які з них можна задовольнити.

Наступним детермінантом є психологічний, який характеризує ступінь впевненості потенційного підприємця у власних силах, у позитивному перебігу обставин тощо. Не кожен може стати підприємцем, варто це розуміти. Можливим виходом має бути створення фонду підтримки підприємців на випадок банкрутства.

Правовий детермінант має визначити легальність і правові основи господарювання, наявність прав на земельні і майнові ресурси, їх використання. Підтримку у цьому питанні також мають здійснювати дорадчі і виконавчі органи держави.

Культурний детермінант пов'язаний з уособленням селянством ролі головного джерела відтворення українського етносу, збереженням та розвитком

його національної й культурної ідентичності. Держава має докладати зусиль у цьому питанні у цілях національно-культурного відродження.

Фізичні особи здійснюючи підприємницьку діяльність, будуть прагнути реалізувати соціальні потреби як власні, так і своєї родини, будуть вступати у контакти з іншими мешканцями, домовлятися про реалізацію соціальних проектів.

Цілком природнім буде той факт, що здійснюючи підприємницьку діяльність, сільський мешканець, досягши певних успіхів у бізнесі, отримавши певний управлінський досвід, буде прагнути створити кращі умови для розвитку підприємництва, для розвитку села і захоче реалізувати себе на адміністративній посаді.

Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів належить до константних стратегій. Більшість їх загального розвитку, а також ключові субстратегії (наприклад, стратегія розвитку соціальної інфраструктури підприємства) спрямовані на піднесення підприємства, що опосередковано впливає на результати господарської діяльності підприємства. Отже, розроблення ділової стратегії розвитку має велике значення для підприємств у сучасних умовах функціонування, адже вона передбачає, насамперед, здійснення стратегічних змін.

Таким чином, необхідно розробляти таку стратегію, яка б охоплювала всі аспекти управління діловим розвитком підприємства, була б впроваджена у процес аналізу, планування та управління розвитком підприємства.

Стратегія розвитку відіграє роль своєрідного фільтра, через який у процесі підготовки має проходити всі управлінські рішення стратегічного характеру й який залежно від вибраного варіанту ділової стратегії розвитку суттєво впливає на кінцевий результат прийняття стратегічного рішення щодо загального розвитку підприємства у цілому.

Ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах залежить від багатьох різних чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх. Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління

його ресурсами. Ресурси надходять на підприємство, використовуються для досягнення його цілей та допомагають отримувати необхідний результат.

Таким чином, під ресурсами підприємства слід розуміти сукупність техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних, інтелектуально-кадрових, інформаційних сил і можливостей, які використовуються в процесі виготовлення товарів, послуг та інших цінностей. Ресурси зобов'язані розглядатися з урахуванням усіх можливих підходів до їх класифікації.

На сучасному етапі розвитку стратегія розвитку є позитивно спрямованою трансформацією підприємства для боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне розроблення стратегії розвитку спроможне значно поліпшити результати діяльності, показники господарської діяльності. Отже, основними перевагами ділової стратегії розвитку підприємства як відкритої системи, виявленими зарубіжними дослідженнями, є:

- можливість вибирати нову логіку майбутнього розвитку;
- дійовий спосіб підвищення здатності підприємства долати зміни;
- поліпшення координації діяльності підприємства та мінімізація нерациональних дій щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечення більш ефективного розподілу ресурсів;
- сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надання співробітникам бачення перспективи розвитку підприємства [15].

Вітчизняні підприємства намагаються активно використовувати та вдосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення довготермінової ефективності діяльності. На підприємствах створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства і формування відповідних

стратегічних систем. Використовуючи сучасні напрацювання та здобутки стратегічного менеджменту, підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо [16].

Спираючись на основні детермінанти, які необхідні для розроблення стратегії розвитку підприємства, можна виділити стратегічні орієнтири діяльності підприємства, а саме:

- збалансоване використання наявних ресурсів та максимальне залучення потенціалу підприємства до реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку;
- періодичний перегляд і переосмислення конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого середовища для підтримки і забезпечення їх високого рівня;
- виділення ключових цінностей підприємства для формування корпоративної культури підприємства;
- забезпечення достатнього рівня соціальної відповідальності для підтримки досягнутого рівня репутації підприємства;
- глибоке розуміння визначальних техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних, інтелектуально-кадрових, інформаційних та інших перетворень.

Підприємство як відкрита економічна система постійно перебуває під впливом умов зовнішнього і внутрішнього середовища, тому для кожного підприємства, яке має на меті залишитися не лише діючим, а й досягнути певного рівня стабільності, управління своєю практичною діяльністю повинно спиратися на визначальні орієнтири функціонування, які враховують поточні і стратегічні напрями збалансованого розвитку [17].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, встановлено, що детермінантом є визначальний чинник, який здійснює конструктивний або деструктивний вплив на перебіг та результати розвитку соціально-економічної

системи, врахування якого є обов'язковим для досягнення мети поточного або стратегічного управління, спрямованого на активізацію розвитку певного типу.

Розвиток підприємства - це позитивно спрямована трансформація підприємства як відкритої системи, яка супроводжується зміною кількісних та якісних показників господарської діяльності, що зумовлено збалансованим використанням техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних, інтелектуально-кадрових, інформаційних ресурсів для зниження руйнівного впливу чинників зовнішнього середовища та забезпечення довготривалого процесу життєдіяльності підприємства.

Так, розвиток підприємства значною мірою залежить від того, на основі якої ділової стратегії він буде реалізовуватися, оскільки ділова стратегія розвитку підприємства повинна включати не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, а й ураховувати виникнення потенціальних негативних ситуацій, щоб своєчасно адаптуватися до нових умов. Таким чином, важливо більш ґрунтовно дослідити сутність ділової стратегії розвитку підприємства.

Висновки до I розділу

1. На основі узагальнення досліджень науковців, запропоновано авторський підхід до трактування поняття «розвиток підприємства», як сукупність якісних та кількісних змін функціонування суб'єкта підприємницької діяльності що відбувається під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища його розвитку. На основі узагальнення проведених досліджень різними науковцями щодо класифікації видів розвитку підприємства дає змогу виділити 8 ознак, які відображають сучасні тенденції, напрями та можливості розвитку підприємства. Запропоновані методичні підходи класифікація видів розвитку суб'єкта господарювання має універсальний характер та може застосовуватися в менеджменті підприємств різних масштабів.

2. Для проведення загальної ефективності і аналізу фінансової діяльності на підставі фінансової звітності створюється алгоритм проведення факторного аналізу ефективності господарювання за звітний період на основі використання інформації фінансового, управлінського обліку та фінансової звітності. Під час проведення

аналізу потрібно враховувати, те що на результат діяльності суб'єкта господарювання чинять вплив як організаційні, так і економічні фактори. Також, підприємства як самостійні економічні суб'єкти підприємницької діяльності мають право самостійно розподіляти прибуток (результати діяльності), мають економічну свободу вибору партнерів, ґрунтуючись на принципах економічної власної вигоди.

3. Встановлено, що детермінантом є основний фактор, який здійснює вплив на формування результатів розвитку соціально-економічної системи та його врахування є обов'язковим для визначення шляхів досягнення мети діяльності суб'єкта господарювання

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Молокопереробна промисловість як одна з основних галузей національного господарства забезпечує населення країни продуктами харчування. Із виробництвом молочних продуктів пов'язано понад 30 галузей харчової і переробної промисловості України, які забезпечують більше половини продовольчого товарообігу країни.

Нині на регіональному ринку молочної продукції Київської області функціонує потужний товаровиробник – ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», який збудовано у 2007 р. Це єдиний новітній комбінат в Україні, що відповідає світовим стандартам безпечності молочних продуктів завдяки закритому технологічному процесу, що мінімізує залучення людського ресурсу та обмежує вплив навколишнього природного середовища на якість продукції.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Білоцерківський молочний комбінат» створене відповідно з чинним законодавством України. Скорочена назва ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».

Учасниками товариства є наступні юридичні особи:

- компанія «TERRAFOODMILKBMFLIMITED»;
- ТОВ «УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ «ТЕРРА ФУД».

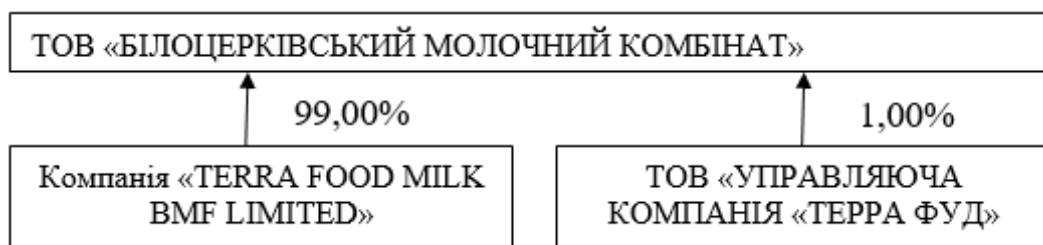


Рисунок 2.1 – Структура власності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» є юридичною особою у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Він був побудований з урахуванням сучасних стандартів якості, починаючи з локації для будівництва і до розташування виробничих зон всередині будівлі. Загальні обсяги інвестицій в його будівництво становить 32 млн. дол. США. На протязі останніх 5 років в його розвиток було залучено 6,5 дол. США.

Юридична та фактична адреса підприємства: вул. Узинська, 2, с. Томилівка, Білоцерківський район, Київська область, Україна, 09172.

Основна мета діяльності товариства – здійснення виробничо-господарської діяльності, задоволення потреб населення в послугах і товарах, створення ринкової інфраструктури на території України для задоволення соціально-економічних потреб учасників та членів трудового колективу.

Вищим органом управління товариством є Загальні збори Учасників, або призначені ними представники. Керівництво поточною діяльністю здійснює його виконавчий орган – Генеральний директор, який підконтрольний Ревізійній комісії.

Структура управління товариством постійно вдосконалюється, щоб і надалі забезпечувати швидке прийняття рішень виробництва та збуту продукції, оптимізувати витрати та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів по всій Україні.

Предметом діяльності товариства є: виробництво молочних продуктів, молока, кефіру, вершків, м'якого сиру, оптова та роздрібна торгівля молочними продуктами, виробництво морозива, виробництво пастеризованого молока, інших видів розфасованого молока, йогуртів, ряжанки, вершків, казеїну лактози, молочної

сироватки; виробництво молочних консервів, згущеного молока, вершків тощо; виробництво твердих (жирних) сирів, включаючи бринзу; виробництво тваринного масла, включаючи топлене; приймання виробниками на первинне оброблення свіжого незбираного молока і молочних продуктів та інші.

Товариство має право займатися будь-якою діяльністю не забороненою законодавством України.

Відповідно до КВЕД основним напрямком діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» є переробка молока та виробництво молочних продуктів та їх оптова і роздрібна торгівля.

У 2007 році, місті Біла Церква було розпочато будівництво сучасного молокопереробного підприємства.

В 2008 році на підприємстві було завершені монтажні та пуско-налагоджувальні роботи та запущений технологічний процес виготовлення молочних продуктів.

З 2009 року молокопереробне підприємство стало партнером компанії «McDonald's» по виробництву морозива та інших молочних продуктів. Білоцерківський молочний комбінат пройшов перший аудит компанії «McDonald's» на відповідність вимогам системи управління якістю та отримав відповідний сертифікат.

Щорічно на БМК проводяться незалежні SQMS-аудити, в 2017 році під час проходження такого аудиту БМК отримав 96 балів зі 100 можливих (категорія «А»). В 2017 році БМК підтвердив відповідність вимогам «McDonald's Social Accountability Supplier Guidance Document» і пройшов в «зелену зону» (недоліків не виявлено).

Нині комбінат – основний постачальник молочних сумішей для коктейлів і морозива компанії «McDonald's» в країні колишнього СРСР. Білоцерківський молочний комбінат має новітнє технологічне обладнання, яке дозволяє створити замкнуті технологічні процеси переробки молока та виготовлення молочної продукції.

Зазначимо, що на підприємстві використовується унікальне обладнання для виробництва сиру Фета (потужністю 750 кг/год) та «CottageCheese» (2 т/год), яке не використовується в жодній країні Східної Європи. Унаслідок використання цієї технології забезпечується скорочення потреби обсягу сирого молока для виробництва 1 т сиру Фета з 10-12 т, які потребує звичайна технологія, до 6,3 т. Білоцерківський молочний комбінат випускає повний спектр продуктів із незбираного молока під загальним брендом ТМ «MilkLife» - молоко, кефір, сметану, йогурти, а також зернистий сир у вершках і сир «Фета». Преміум-лінія молочної продукції ТМ «MilkLife» випускається під ТМ Premiale. Молокопродукти виключно у скляній тарі. Серія традиційних молочних продуктів ТМ «MilkLife» виробляється під ТМ «Біла лінія» - молоко, кефір, біокефір, йогурти, сметана.

У 2010 році на підприємстві впроваджений Стандарт ISO 22000:2007 «Система менеджменту в області безпеки продовольства і харчової продукції - Вимоги для будь-яких організацій в ланцюжку постачань», що відповідає принципам Міжнародного кодексу НАССР. На комбінаті впроваджено автоматизовану систему управління на базі міжнародних стандартів ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005. Вона передбачає здійснення контролю на всіх етапах агропродовольчого ланцюга руху молока.

Проведення аналізів здійснює лабораторія підприємства, відповідає вимогам міжнародних стандартів. Сучасне обладнання дозволяє вести всіх стадіях технологічного процесу: від надходження молока на переробку до випуску готової молочної продукції, а також санітарного стану виробництва. У 2011 році на ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» впроваджено Інтегровану систему управління підприємством (ІСУП) на основі стандартів ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів» та ДСТУ ISO 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги». З 2011 року досліджуване молокопереробне підприємство з часткою ринку 2,8%, входить до 10 кращих виробників молочної продукції. У 2017 році молочна продукція, яку закуповує компанія «McDonald's», вдруге визнана кращою в Європі.

Продукція від ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» вийшла переможцем у порівнянні з аналогічними сумішами, виготовленими 15 європейськими підприємствами для «McDonald`s».

У 2020 році БМК порадував своїх споживачів новими продуктами, розширивши лінійку продуктів у склі десертною групою під торговою маркою MAXIFRUIT.

Виробничі потужності БМК: переробка молока – 60 тис. т на рік; виробництво продукції з незбираного молока – до 60 тис. т на рік; виробництво м'якого сиру – 1,5 тис. т на рік.

ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» самостійним суб'єктом господарювання – юридичною особою, що користується в своїй діяльності принципами самоокупності та самофінансування, господарського розрахунку. Несе повну соціальну відповідальність перед найманими працівниками та забезпечує відповідальність перед контрагентами, інвесторами та Білоцерківською міською громадою на території якої він розташований.

Потенційні споживачі продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» знаходяться в місті Києві та Київській області. Виготовлену молочну продукцію досліджуване молокопереробне підприємство реалізується підприємствам оптової та роздрібної торгівлі, а також через власну фірмову торгівельну мережу.

Система показників ефективності виробничої діяльності має включати декілька груп: узагальнюючі показники ефективності виробничої діяльності підприємств; використання праці; використання виробничих основних і оборотних засобів; використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень). Розглянемо обсяги реалізації продукції за окремими її видами ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації продукції за видами в ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (т).

Найменування молокопродуктів	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, (+,-)	Темп приросту, %
						2021 р. до 2017 р.	2021 р. до 2017 р.
Молоко	39467	60387	73090	78122	26451	-13016	-32,98
Сметана	31351	71608	70863	59841	16425	-14926	-47,61
Кефір, ряжанка	20527	36431	48991	50132	18006	-2521	-12,28
Йогурт	7044	6085	5743	6141	1874	-5170	-73,40
Вершки	644	2645	2396	2159	814	170	26,40
Сир зернистий	4308	3818	7914	6958	2120	-2188	-50,79
Сир Фета	20626	22123	20358	19755	6754	-13872	-67,25
Молочні суміші	26135	33291	40920	48562	19045	-7090	-27,13

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

За даними таблиці 2.1 встановлено, що загалом по більшості позиціях відбулося скорочення обсягів реалізації продукції. Так, у 2017 р. обсяг реалізації молока складав 39467 тис. грн і впродовж чотирьох років знизився до 26451 тис. грн, що можна пояснити високою збитковістю виробництва молочної продукції. Обсяги реалізації сметани у 2021 р. знизилися майже вдвічі (-47%) порівняно із базовим роком, хоча у 2018–2019 рр., обсяги її виробництва зросли до 70 тис. од. Скорочення обсягів виробництва сметани та йогуртів можна пояснити тим, що виробництво даного продукту є специфічним і довготривалим процесом і підприємство змушене тривалий час перебувати без оборотних коштів, які вкладені у виробництво сметани. Також за аналізований період відбулося зниження обсягів реалізації молока, кефіру, ряжанки, сиру зернистого та молочних сумішей. Лише один вид продукції демонструє зростання обсягів реалізації в порівнянні з базовим 2017 р. (з 44 од. до 814 од.), це вершки, хоча аналіз попереднього року, свідчить про скорочення обсягів майже у 3 рази. Скорочення обсягів реалізації спостерігається і за категорією з молочних сумішей у 2021 р. (19045 од.) порівняно з базовим (26135 од.) та попереднім роком (48532 од), що можна пояснити скороченням обсягів замовлень цього продукту з боку замовників, зокрема

компанії «McDonald's».

В цілому, за даними наведеними в табл. 2.1 необхідно відмітити, що обсяги реалізації всіх видів продукції значно скоротилися в середньому на 35%, адже підприємство останні три роки (2019–2021 рр.) отримує масштабні збитки.

Оцінюючи діяльність ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за досліджуваний період 2017-2021 рр., можна визначити як позитивні та негативні чинники, які впливають на виробничо-господарської діяльності.

До позитивними у діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» необхідно віднести: наявність висококваліфікованого персоналу, їх в 2021 році нараховувало 250 чоловік; висока якість молочної продукції; наявність постійних контрагентів. Конкурентні позиції підприємства забезпечуються а рахунок зниження собівартості виробництва та реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, ефективного використання складових матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання. Також на високий рівень конкурентоспроможності впливає унікальність продукції та її високий рівень екологічності.

До негативних чинників необхідно віднести: сезонність виробництва та реалізації молока сільськогосподарськими товаровиробниками на досліджуване молокопереробне підприємство; залежність від експортних цін на вхідні матеріальні ресурси, особливо енергоносії.

2.2 Оцінювання ключових індикаторів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

В нинішніх умовах господарювання структура капіталу є основним чинником, який здійснює безпосередній вплив на формування показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, платоспроможність та ліквідність, рентабельність діяльності, тощо.

Капітал є основою діяльності суб'єкта господарювання, тому його оцінка дозволяє отримати інформаційне підґрунтя для прийняття виважених рішень менеджменту, що забезпечить досягнення мети підприємницької діяльності. Аналіз капіталу суб'єкта підприємницької діяльності передбачає визначення оцінки складу ресурсів та їх структури, і джерел формування.

За результатами аналізу майнового стану ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за 2017-2021 рр. (рис. 2.2) встановлено, що всі досліджуване підприємство має високу частку основних засобів в необоротних активах, що свідчить про орієнтацію кожного з них на створення матеріальних умов для розширення їх основної діяльності.



Рисунок 2.2 – Динаміка та структура необоротних активів ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (тис. грн.).

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Зазначимо, що коефіцієнт мобільності всіх досліджуваного підприємства за 2021-2021 рр. зростає, що з однієї сторони свідчить про формування більш мобільної структури активів та сприяє прискоренню оборотності коштів підприємств, а з іншої – характеризує вилучення частини оборотних активів на кредитування споживачів готової продукції та інших дебіторів, що засвідчує

фактичну мобілізацію цієї частини оборотних засобів із виробничого процесу, оскільки більшу частину оборотного капіталу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» становить дебіторська заборгованість (рисунок 2.3).

Відмітимо, що для досліджуваного підприємства частка дебіторської заборгованості в загальних оборотних активах у 2017-2021 рр. знаходилася в межах близько 95%.

можливості ритмічного фінансування формування оборотних активів з позицій перспективного розвитку підприємства, а з іншого боку дозволяє знайти чи є це доцільним фінансування операцій, та чи збережеться в найближчій перспективі майбутньому існуюча структура використання оборотних активів.

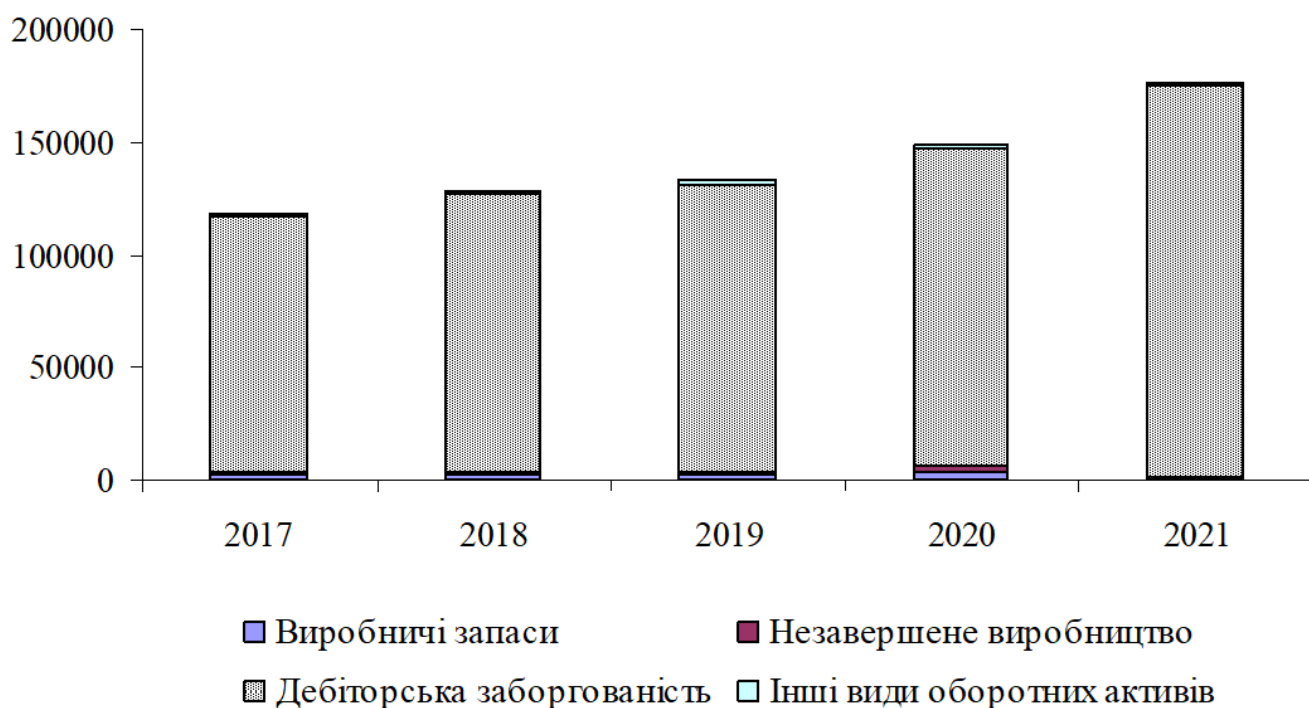


Рисунок 2.3 – Динаміка та структура оборотних активів ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (тис. грн.).

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Одне з важливих значень для аналізу процесу формування оборотних засобів має вивчення структури та стану, а також дослідження власних ресурсів як джерела їх фінансування. Структура оборотних активів відображає майновий стан суб'єкта господарювання на визначену дату і відображає рівень комерційної та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».

У структурі оборотних активів за сферою їх розміщення частка у сфері обігу досягає 99,11% у 2021 р., що пов'язано з переважанням дебіторської заборгованості в структурі оборотного капіталу підприємства (табл. 2.2.).

відвантажену продукцію, товари та виконані роботи та послуги, що викликано в першу чергу неритмічними розрахунками за реалізовану продукцію підприємствам оптової та роздрібною торгівлі (рис.2.4). Так, середній термін розрахунків становить 90-120 днів.

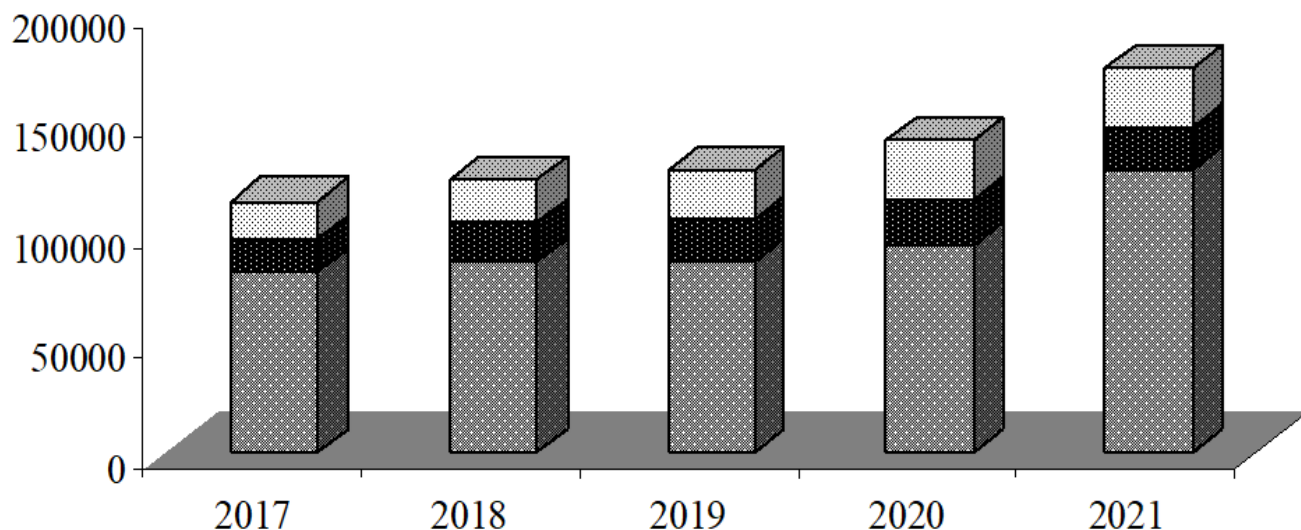
Таблиця 2.2 – Динаміка складу, структури оборотних активів ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Показник	Рік					2021 р в % до	
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2020
За сферою розміщення							
оборотні активи у сфері виробництва	31897	32156	33416	3962	546	1,71	13,78
у % до підсумку	31,89	32,23	32,31	2,73	0,31	-31,58 в.п.	-2,42 в.п.
оборотні активи у сфері обігу	55912	58791	60864	140899	173892	311,01	123,42
у % до підсумку	58,62	57,98	58,86	97,00	99,11	40,49 в.п.	2,11 в.п.
За формою							
оборотні активи в матеріальній формі	31897	32156	33416	3962	546	1,71	13,78
у % до підсумку	31,89	32,23	32,31	2,73	0,31	-31,58 в.п.	-2,42 в.п.
оборотні активи в розрахунках і матеріальній формі	62981	66453	69993	141276	174914	277,73	123,81
у % до підсумку	68,18	67,91	67,69	97,26	99,69	31,51 в.п.	2,43 в.п.
За рівнем ліквідності							
високоліквідні	2879	1978	3614	7	21	0,73	300,00
у % до підсумку	2,98	3,11	3,49	0,00	0,01	-2,97 в.п.	0,01 в.п.
середньоліквідні	58980	56781	57750	140892	173871	294,80	123,41
у % до підсумку	54,91	55,78	55,85	97,00	99,09	44,18 в.п.	2,09 в.п.
низьколіквідні	33124	32124	33416	3962	546	1,65	13,78
у % до підсумку	31,98	32,01	32,31	2,73	0,31	-31,67 в.п.	-2,43 в.п.
Оборотні активи, всього	94983	90883	103409	145252	175460	184,73	120,80

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Зазначимо, що ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» у зв'язку із зміною структури та збільшенням обсягу дебіторської заборгованості, почали

використовувати у своїй практиці і якісний аналіз оцінки дебіторів. Щодо факторингу, то використання даного методу при управлінні дебіторською заборгованістю несе за собою високий ризик (обсяг операцій в Україні малий, а відсоток за факторинговий кредит - високий), тому і не набув масового використання на молокозаводах та й взагалі по Україні в цілому.



- Інша дебіторська заборгованість
- Дебіторська заборгованість за розрахунками
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги

Рисунок 2.4. – Динаміка та структура дебіторської заборгованості ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (тис. грн.)

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Водночас, досліджуване молокопереробне підприємство не визначає критерій оптимальності щодо встановлення необхідної величини партії сировини і матеріалів, що постачаються. Така методика є не ефективною, оскільки, зумовлює сповільнення темпів виробництва та не сприяє мінімізації поточних витрат на обслуговування запасів.

Результати аналізу кредиторської заборгованості свідчать, що у ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості зменшився на 2,13, що призвело до збільшення тривалості одного обороту на 442 дні. Така динаміка у ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

пояснюється тим, що за різкого зменшення обсягів реалізації та зниження собівартості продукції на 87% з 2017 по 2021 рік середньорічна величина кредиторської заборгованості зросла на 63%.

Показник, що показує скільки припадає кредиторської заборгованості на 1 грн дебіторської не відповідає нормативному значенню в ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» у результаті випереджаючого зростання середньорічної величини дебіторської заборгованості порівняно з кредиторською.

Зазначимо, що наявність та ефективність використання оборотного капіталу впливають на ліквідність та платоспроможність підприємства (табл.2.3).

За даними таблиці 2.3 встановлено, що досліджуване підприємство майже не володіє миттєвою платоспроможністю, мають мізерну частку абсолютно ліквідних активів у складі оборотного капіталу. В умовах інфляції політика зменшення частки грошових коштів в активах виправдана, оскільки вони знецінюються в першу чергу. ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» мають низький коефіцієнт швидкої ліквідності (0,47 в.п. у 2021 р.), що свідчить про недостатню потенційну платоспроможність підприємств із урахуванням майбутніх надходжень від дебіторів.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та платоспроможності молокопереробних підприємств

Показник	Рік					2021 р у в.п. до	
	2017	2018	2019	2020	2021	2017 р.	2020 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,23	0,21	0,22	0,21	0,47	0,24	0,26
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,16	0,14	0,15	0,21	0,47	0,31	0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01	0
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,12	0,13	0,13	0,30	0,35	0,23	0,05

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Необхідно робити поправку на якість дебіторської заборгованості, оскільки значна частка сумнівної дебіторської заборгованості може створити загрозу платоспроможності підприємств.

Наявність оборотних активів ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» не можна вважати достатньою для погашення короткострокових зобов'язань,

оскільки показники покриття підприємств змінюються на протязі останніх трьох років з 0,22 до 0,47 відповідно.

В ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» на 1 грн кредиторської заборгованості припадає за досліджуваний період 0,13-0,35 грн дебіторської заборгованості відповідно, що характеризує залучення підприємствами у господарську діяльність коштів юридичних та фізичних осіб, що спричиняє напруженість їх платіжних зобов'язань.

За результатами розрахунків встановлено, що у ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» на протязі останніх 2020-2021 років має від'ємне значення власного капіталу наслідок наявності непокритого збитку.

У ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» діяльність збиткова, зумовлена великими обсягами адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Встановлено, що зменшення чистого прибутку (збільшення збитку) швидшими темпами ніж збільшення вартості основних засобів призводить до того, що в ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» - на кожен грошову одиницю інвестованих в основні засоби коштів отримують 1,48-0,85 грн збитку. Це призводить до зростання терміну, за який власний капітал буде компенсований чистим прибутком.

Встановлено, показник оборотності оборотних активів в ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», у 2021 р. становить 0,35, що призвело до збільшення періоду оборотності до 1032 днів. У цьому ж році коефіцієнт оборотності запасів даного підприємства зріс на 93%, що свідчить про надлишки низько ліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування, а великий термін погашення дебіторської заборгованості характеризує збільшення обсягу кредиту, що надається підприємством, тобто зростання купівлі продукції покупцями в кредит.

Встановлено, що ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» має дуже високий показник тривалості операційного циклу, що є результатом великої

тривалості обороту дебіторської заборгованості, зниження якої є одним з основних внутрішньогосподарських завдань підприємства.

В ході дослідження встановлено (таблиця 2.4), що для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» не виконується жодна з умов згаданої нерівності, отже його баланс можна вважати неліквідним, а саме підприємство таким, що не має поточної та перспективної платоспроможності. Це пов'язано з різким зниженням вартості високоліквідних (на 99,27%) та низьколіквідних активів (на 98,36%), різким зростанням вартості середньоліквідних активів, більшу частину яких займає дебіторська заборгованість (у 2,6 р.), збільшення найбільш термінових зобов'язань у 2 р., різким підвищенням довгострокових зобов'язань та непокритого збитку підприємства.

Таблиця 2.4 – Групування активів ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за рівнем ліквідності (тис. грн.)

Показник	Рік					2021 р у в.п. до	
	2021	2018	2019	2020	2021	2021 р.	2020 р.
Групування активів за рівнем ліквідності							
Високоліквідні	2879	1978	3614	7	21	0,73	300,00
Середньоліквідні	58980	56781	66178	141269	174893	296,53	123,80
Низьколіквідні	33124	32124	33416	3962	546	1,65	13,78
Важколіквідні	121681	120641	119590	112185	85614	70,36	76,32
Групування пасивів за терміновістю оплати							
Найбільш термінові	172891	168321	171345	301262	356398	206,14	118,30
Короткострокові	301321	287811	292640	376962	19 043	6,32	5,05
Довгострокові	0	0	0	1119	379461	-	33910,72
Постійні	-261901	-251341	-241187	-421906	-493828	188,56	117,05

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Погіршення фінансового стану – поступовий процес, тому доцільно визначити рівень неплатоспроможності підприємств. Поточна неплатоспроможність – це фінансовий стан підприємства, коли на певний момент у підприємства недостатньо високоліквідних активів для погашення поточних зобов'язань (таблиця 2.5). Економічним показником ознак поточної неплатоспроможності за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів, інших високоліквідних активів та сумою його зобов'язань.

У ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за аналізований період виявлено ознаки критичної неплатоспроможності, оскільки вони не лише характеризуються поточною неплатоспроможністю, але й мають значення коефіцієнта покриття менше 1,5, а коефіцієнта забезпечення власними засобами – менше 0,1. Ознак надкритичної неплатоспроможності, коли за підсумками календарного року коефіцієнт покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку, не було встановлено.

Таблиця 2.5 – Визначення ознак поточної, критичної чи надкритичної неплатоспроможності для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Показник	Рік					2021 р. в % до	
	2021	2018	2019	2020	2021	2021 р.	2020 р.
Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	0	0	0	0	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	0	0	0	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	2879	1978	3614	7	21	0,7	300
Поточні зобов'язання, тис. грн.	431289	451901	463985	678224	375441	87,1	55,4
Показник поточної неплатоспроможності, тис. грн.	- 428410	- 449923	- 460371	- 678217	- 375420	87,6	55,3
Коефіцієнт покриття	0,212	0,234	0,223	0,214	0,467	220,1	218,2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-3,123	-3,467	-3,487	-3,669	-1,140	36,5	31,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», у якого структура балансу визнається незадовільною, а $K_{ВтП} \leq 1$, розраховано коефіцієнт відновлення платоспроможності на період 6 місяців. В ході дослідження встановлено, що підприємство не має реальної можливості відновити свою платоспроможність у зазначений термін, оскільки для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» $K_{ВП} = 0,017$. Це свідчить про те, що діяльність підприємства не стабільна з позиції довгострокової перспективи завдяки збалансованості активів та пасивів, доходів і витрат, позитивних і негативних грошових потоків, тобто мають низький рівень фінансової стійкості. Вона проявляється у здатності підприємства функціонувати

та розвиватися у мінливому економічному середовищі, бути платоспроможним та інвестиційно привабливим в межах допустимого рівня ризику.

За результатами дослідження встановлено, встановлено, що частка власного капіталу в загальній вартості авансованого капіталу підприємства у ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» - зменшилась на 0,81 в.п.

При цьому коефіцієнт автономії у досліджуваному підприємстві від'ємний. Таким чином, коефіцієнт концентрації позикового капіталу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» - 2,08 - 2,89, що свідчить про те, що підприємство мають найвищий рівень фінансової залежності від кредиторів (табл. 2.6).

Дослідженням встановлено, що ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» має нестійкий фінансовий стан, що характеризується порушенням платіжної дисципліни, збоями у надходженні грошових коштів, відсутністю прибутковості господарської діяльності.

Стійкість фінансового стану підприємств може бути відновлена шляхом прискорення оборотності оборотних активів, у результаті чого відбудеться відносне їх зменшення на 1 грн чистого доходу; дотримання залишків запасів відповідно до визначених нормативів, реалізації товарно-матеріальних цінностей, які не використовуються у виробництві; оптимізації структури зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування підприємств. Вважаємо, що прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення фінансової стійкості молокопереробних підприємств є можливим за умови умови заповадження комплексної системи управління капіталом.

Здійснивши аналіз діючих систем управління капіталом ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» складовими капіталу, однак не здійснюється аналіз його функціонування на всіх стадіях виробничого та фінансового циклу, а також відсутні сучасні методичні підходи до оптимізації його структури. Саме це є підставою для висновку щодо необхідності обґрунтування комплексної системи управління капіталом на молокопереробних підприємствах, яка дозволить максимізувати віддачу власного капіталу та мінімізувати ризики втрати фінансової стійкості.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Показник	Рік					2021 р. у в.п. до	
	2021	2018	2019	2020	2021	2021 р.	2020 р.
Показники структури джерел формування капіталу							
Коефіцієнт автономії	- 1,09	- 1,07	-1,08	-1,64	-1,89	-0,8	-0,25
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	2,19	2,11	2,08	2,64	2,89	0,7	0,25
Коефіцієнт фінансового ризику	- 1,87	- 1,78	-1,92	-1,61	-1,53	0,34	0,08
Коефіцієнт фінансової стабільності	- 0,54	- 0,58	-0,52	-0,62	-0,65	-0,11	-0,03
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,00	0,00	0,00	-3,32	-3,32	-3,32
Коефіцієнт довгострокових зобовязань	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,5 в.п.	0,5 в.п.
Коефіцієнт поточних зобовязань	0,9	0,9	1,00	1,00	0,50	-0,4	-0,5
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Коефіцієнт страхування зареєстрованого капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Показники стану оборотних активів							
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,47	1,42	1,50	1,26	0,40	-1,07	-0,86
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів ВОК	- 3,48	- 3,21	-3,49	-3,67	-1,14	2,34	2,53
Коефіцієнт забезпечення запасів ВОК	- 9,09	-8,7	- 10,79	- 134,52	- 366,27	- 357,18	- 231,75
Коефіцієнт маневреності ВОК	0,00	0,00	-0,01	0,00	0,00	0	0
Показники стану основного капіталу							
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,56	0,58	0,69	0,45	0,33	-0,23	-0,12
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,54	0,53	0,51	0,57	0,59	0,05	0,02
Коефіцієнт реальної вартості ОЗ	0,53	0,56	0,52	0,34	0,32	-0,21	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

2.3 Діагностика ефективності розвитку підприємства та чинників його підвищення

Для успішного функціонування суб'єкта господарювання, підвищення якості продукції, потрібно мати змогу передбачати складнощі, з якими є ймовірність зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися.

Отже, досліджуваному молокопереробному підприємству необхідно визначати пріоритетні свого розвитку з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища їх функціонування, впроваджувати інноваційні технології виробництва та ефективні системи менеджменту, що в сукупності виражає стратегічне управління. Одним із основних інструментів стратегічного управління є проведення є SWOT-аналіз.

Сформуємо таблицю сильних та слабких сторін ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Поява продукції «Молоко безлактозне, 2,5%»; 2. Підвищення якості праці та мотивації персоналу; 3. Ефективна система управління персоналу; 4. Поява нового обладнання; 5. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації.	1. Збільшення позикового капіталу; 2. Зменшення обігових коштів; 3. Складність росту; 4. Перевиробництво товарів.
Можливості	Загрози
1. Поява на ринку праці більшої кількості кваліфікованих кадрів; 2. Можлива державна та регіональна підтримка виробника; 3. Зниження цін постачальників молокосировини; 4. Розширення зони збуту.	1. Зниження платоспроможного попиту кінцевого споживача; 2. Загострення конкуренція за сировину; 3. Перевищення пропозиції над попитом;

Для оцінки діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» в нинішніх умовах господарювання слід зазначити, що визначення сильних та

слабких сторін недостатніми, в зв'язку з цим необхідно з'ясувати загрози та можливості подальшого їх розвитку.

Потрібно оцінювати ймовірність прояву зазначених ризиків та їх вплив на перспективу розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. Отже, потрібно побудувати таблицю, зробити градацію подій від одного (мінімум) до шести (найбільш вагомий й імовірний чинник) (таблиця 2.8).

Для молокопереробного підприємства, яким є ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» важливим чинником ефективного функціонування є забезпеченість молокосировиною, що гарантує в кінцевому результаті високу якість молокопродуктів ТМ «Milk Life»

Таблиця 2.8 – Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства

Сильні сторони	5	Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації;
	4	Ефективна система управління;
	3	Підвищення якості праці та мотивації персоналу.
	2	Поява нового обладнання;
	1	Поява продукції «Молоко безлактозне, 2,5%»;
Слабкі сторони	4	Зменшення обігових коштів;
	3	Перевиробництво товарів;
	2	Складність росту;
	1	Збільшення позикового капіталу;
Можливості	4	Поява на рику праці більшої кількості кваліфікованих кадрів;
	3	Можлива державна підтримка;
	2	Зниження цін постачальників;
	1	Пожвавлене залучення споживачів;
Загрози	4	Зниження платоспроможного попиту;
	3	Вірогідність поглинання сильнішою компанією;
	2	Перевищення пропозиції над попитом;
	1	Більш жорстка конкуренція.

Таблиця 2.9 – Комплексна оцінка можливостей і загроз для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
1. За рахунок наявної у підприємства продукції «Молоко безлактозне, 2,5%» збільшити частку українського ринку; 2. За рахунок появи нового обладнання можливе зниження цін постачальників через збільшення обсягу замовлень сировини; 4. Використання високотехнологічного обладнання може дозволити взяти на роботу висококваліфікований персонал; 5. Розробка нової продукції на основі науково-технологічної бази підприємства; 6. Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок; 7. Залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 8. Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.	1. За рахунок розмаїття торгових марок, брендів уникнути зменшення цільової аудиторії; 2. За допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку; 3. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки і впровадження технологій, що зменшать собівартість продукції; 4. Переваги розташування дають змогу зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості; 7. Входження у компанію «Терра-Фуд» дало позитивні результати для компанії в очах іноземних інвесторів.
Поле СлМ (слабкі сторони та можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони та загрози)
1. За рахунок впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів (consumer promotion); 2. Впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок; 3. За рахунок розробки нової продукції збільшення частки ринку молочних продуктів; 4. Входження до компанії «Терра-Фуд» дає можливість перемоги в боротьбі з головними конкурентами; 5. Виготовлення продукції в скляній пляшці може збільшити частку ринку підприємства; 6. Збільшення рентабельності продукції за рахунок зменшення її собівартості.	1. Агресивна і продумана маркетингова політика таких конкурентів як «Гадячсир», «Danone», ПАТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Українська молочна компанія» може посунути підприємство з лідируючих позицій. 2. Нестабільність в Україні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від інвестицій в дане підприємство; 3. Не підтримка державою галузі вітчизняного виробництва молока може призвести до ситуації, коли вся сировина для виготовлення продукції буде закупатися за кордоном, що дещо підвищить собівартість продукції і зробить її малодоступною для всіх верств населення.

Порівнюючи якісні показники молока, що надійшло на молокопереробні підприємства Київської області та ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», можна відмітити вищі показники якості його сировини. Саме ця обставина підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на забезпечення високої якості та безпечності продукції.

Якість відіграє велику роль у підвищенні ефективності переробки молока заготовленої сировини. Слід зазначити, що різниця в ціні між молоком вищого і першого сорту становить 10-15%, першого і другого – 20-25%. Відомо, що якісна сировина дозволяє при однакових обсягах поставок виробляти більшу кількість молочної продукції (табл. 2.11)

Наведені в табл. 2.10 дані свідчать, що ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» у структурі обсягів закупівлі молока більше половини припадає на високоякісну сировину (у 2009 р. клас екстра – 15%, вищий сорт – 57%).

Таблиця 2.10 – Показники якості заготовленого молока ТОВ «Білоцерківський молочний завод»

Показник	2020 р. до підсумку, %	2021 р. до підсумку, %
Розподіл за кислотністю (Т°):		
<16°	6,35	0,14
16°-18°	93,62	99,47
19°	0,03	0,26
20°	-	0,09
21°	-	0,04
Розподіл за механічною забрудненістю:		
1 гр.	99,55	98,9
2 гр.	0,35	0,91
3 гр.	0,10	0,19

Джерело: складено і розраховано за даними фінансово-економічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 – Якість молоко-сировини, що надійшло на молокопереробні підприємства

Показники	ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»			
	2020 р.		2021 р.	
	кількість, т	у % до загального обсягу	кількість, т	у % до загального обсягу
Прийнято молока - всього:	6,5	100,0	34,6	100,0
сортом екстра-клас	1,3	20,0	5,3	15,0
вищий	3,7	57,0	12,7	37,0
1 сортом	1,4	22,0	13,0	38,0
2 сортом	0,073	1,0	3,5	10,0
несортовим	-	-	0,046	0,0

Джерело: складено і розраховано за даними досліджуваного підприємства.

Основним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств молочної промисловості є зниження витрат на виробництво готової продукції.

Орієнтація на отримання високоякісної молокосировини від сільськогосподарських підприємств викликано в першу чергу орієнтацією на випуск молочної продукції класу «Екстра» та «Преміум», яка є конкурентноспроможною як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. На нашу думку нарощення обсягів їх виробництва забезпечить стійкий подальший розвиток в умовах загострення конкуренції як на внутрішньому так і зовнішньому ринках молокопродуктах. Крім, того сучасне технологічне обладнання, яке є в ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» призначення для переробки виключно молокосировини та I та вищого ґатунку. Як свідчать результати проведених досліджень в структурі собівартості молочних продуктів молочна сировина, що надходить від сільськогосподарських товаровиробників займає значну питому вагу (рис.2.5).

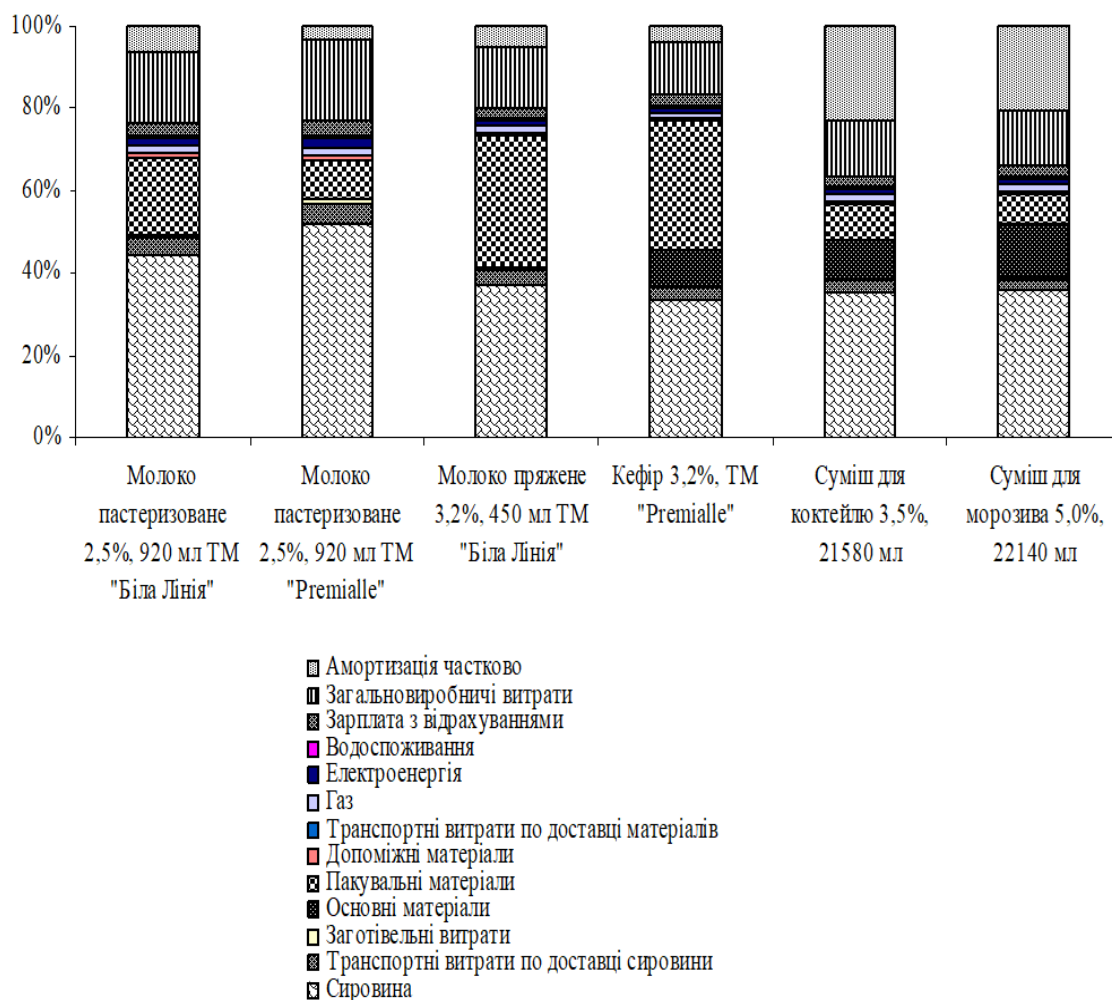


Рисунок 2.5 - Структура собівартості основних видів молочної продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за 2021 р. (%).

Так, в 2021 році за даними бухгалтерського обліку частка статті «Сировина» в структурі витрат молока пастеризованого 2,5%, 920 мл ТМ «Біла Лінія» займала 44,74 %, молока пастеризованого 2,5%, 920 мл ТМ «Premialle» - 52,08 % і т.п. (рис. 2.5).

Необхідно відзначити, що на закупівельні ціни на молоко і на оптово-відпускні ціни впливають різні групи чинників, які не корелюються між собою. Але вони мають безпосередній вплив на формування фінансових показників виробничо-господарської діяльності молокопереробних підприємств. В зв'язку з тим, що інформація про динаміку змін закупівельних цін на молоко та оптово-відпускні ціни на основні види молочної продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» носить характер комерційної таємниці відповідно до проаналізуємо їх вплив на рентабельність виробництва, використовуючи дані Державної служби статистики України.

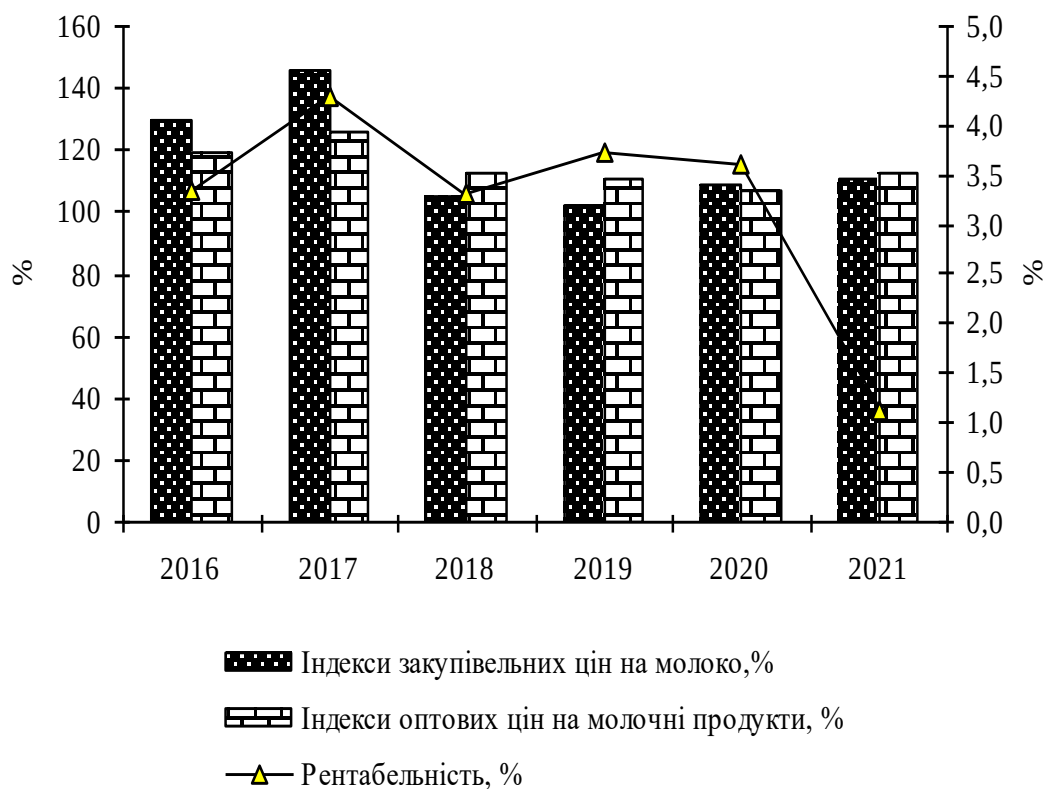


Рисунок 2.6 - Динаміка індексів закупівельних цін на молоко, оптових цін на молочні продукти та рентабельності діяльності молокопереробних підприємств, %.

Необхідно відзначити, що нині склалася досить парадоксальна ситуація, що рівень закупівельних цін на високогатункове молоко, яке надходить від господарств корпоративного сектору аграрної економіки вищий в порівнянні з європейськими. Так, в 2021 році молоко вищого гатунку сільськогосподарських підприємств коштувало 28,51 євроцентами за кг молока в порівнянні 28,33 євроценти, що склалося в Польщі. Дана обставина суттєво знизил конкурентноздатність української молочної продукції як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. Відповідно до цього, перед переробними підприємствами постає завдання пошуку резервів зниження собівартості по інших статтях калькулювання чи скоротити задіяні виробничі потужності а в деяких випадках призупинити виробничо-господарську діяльність. Так, в досліджуваному підприємстві відсоток задіяних потужностей у виробничому процесі скоротилося з 80 % у 2017 р. до 61 % в 2021 р., що спричинило до скорочення чисельності основних робочих з 342 осіб в 2017 р. до 204 осіб в 2021 р.

Необхідно зазначити, що з 1 січня 2019 року запроваджено в практичну реалізацію норми ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови», які унеможливають використання для виготовлення молокопродуктів, молокосировини, що надходить від господарств населення та молока II гатунку, що надходить від сільськогосподарських підприємств. На основі вищезазначеного нормативного акту встановлено перехідний період для адаптації з 1 січня 2019 до 1 січня 2022 р. В зв'язку з цим молокопереробні підприємства можуть суттєво скоротити сировинну зону і відповідно до цього знизити обсяги виробництва, а в деяких випадках і можливе призупинення функціонування суб'єкта підприємницької діяльності в сфері виробництва молочної продукції. За нашими прогнозними розрахунками в цих умовах ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» може задіяти у технологічному процесі не більше 40 % виробничих потужностей, що призводить до збитковості його діяльності навіть в умовах низької купівельної спроможності населення та орієнтацією виключно на внутрішній ринок.

На мою думку основними заходами з цього складної ситуації є інвестування фінансових ресурсів в модернізацію матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств

Із підвищенням вартості сировини, енергоресурсів, транспортних витрат, низька завантаженість виробничих потужностей збільшуються витрати на виробництво продукції, що змушує молокопереробні підприємства постійно підвищувати ціну на свою продукцію. Так, оптово-відпускна ціна на молоко 2,5% жирності в ПЕТ підвищилась за рік на 15,7%.

Зазначимо, що досліджуване підприємство отримує 96% сировини від господарств корпоративного сектору аграрної економіки і лише 4% від господарств населення

Основними постачальниками молокопереробного підприємства є: ВАТ "Терезине" з річними обсягами поставки 6000 т, СТОВ АФ "Заячківка" – 1800 т, ДП "Ілліч-Агро-Умань" – 5500 т, ПОСП "Дніпро" – 2300 т, ТОВ АФ "Глушки" – 1800 т, ФГ "Голден" – 1300 т, ДПДГ "Шевченківське" – 3400 т, ТОВ "Агро-Дібрівка" – 800 т, ПСП "Денихівка" – 600 т. Господарства працюють згідно з ДСТУ 3662-97, молоко, що надходить від них за якісними показниками визначається як «екстра», вищого та 1 гатунків, від населення – 2 гатунку та не гатункового.

За укладеним договором на постачання сировини на молоко-переробне підприємство господарства корпоративного сектору аграрної економіки повинні дотримуватися діючих стандартів якості, зокрема ДСТУ «3662:2018 Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». В даному нормативному акті зазначено якісні вимоги до молока, яке надходить від виробника. Крім того, визначено порядок приймання молокосировини на переробному підприємстві та порядок визначення його якісних характеристик в лабораторії молокопереробного комбінату.

За допомогою оцінки значень показників, що характеризують виробничо-господарської діяльності здійснено аналіз ефективності діяльності підприємства. Динаміка значень показників господарської діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за 2019-2021 рр. наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 тис. грн	2020 тис. грн	2021 тис. грн	Абсолютна зміна 2021 до 2019 р., тис. грн	Відносна зміна 2021 до 2019, разів
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	586289,0	160247,0	61222,0	-426042,0	10,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(440118,0)	(139976,0)	(58502)	-381616,0	13,29
Фінансовий результат від операційної діяльності	(24953,0)	(11108,0)	(8261,0)	16692,0	33,11
Фінансовий результат до оподаткування	(172249,0)	(176947,0)	(71922,0)	100327,0	41,75
Чистий прибуток (збиток)	(172249,0)	(176947,0)	(71922,0)	100327,0	41,75
Середньорічна сума активів	201879,5	239779,5	259255,5	57876,0	128,74
Середньорічна сума ВК	(162338,0)	(341106,5)	(457867)	-295529,0	282,04
Рівень рентабельності продукції (%)	133,21	114,48	104,65	-28,56	78,57
Рівень рентабельності активів (%)	-77,31	-68,73	-27,55	49,76	35,64
Рівень рентабельності власного капіталу (%)	71,42	41,19	14,56	-56,86	20,39

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Як бачимо з таблиці 2.12, чистого прибутку на підприємстві немає, проте за аналізований період, збиток підприємства підприємства у 2021 р. зменшився на 100327 тис. грн порівняно з попереднім періодом, що вказує на ефективніше використання залучених ресурсів, а також вказує на результативність прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Зменшення собівартості продукції на 381616,0 тис. грн обумовило збільшення рівня зростання прибутків.

Із розрахунків видно, що рентабельність продукції на ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» у 2019 р. та в 2021 р. була позитивною (33,21% та 4,65% відповідно). Це показує, що продуктивність ресурсів підприємства у 2019 р. та в 2021 р. була на рівні 33,21% та 4,65% відповідно. Простежується тенденція спаду рентабельності продукції у зв'язку із зниженням

обсягів чистого доходу до 61222,0 тис. грн у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. – 586289,0 тис. грн.

Більш песимістичні значення показника рентабельності активів. Так, негативну рентабельність було зафіксовано протягом усього досліджуваного періоду. Найнижче значення рентабельності було зафіксовано у 2019 р. – 85,53%. Це є свідченням про прояв кризової ситуації на підприємстві, оскільки рівень прибутку, що створюється всіма ресурсами суб'єкта господарювання, які перебувають у його використанні згідно з ф.1 «Звіт про майновий стан» зменшується. А також знижується попит на продукцію. У 2020 (-73,79%) та 2019 рр. (-27,74%) рівень рентабельності дещо виріс, у зв'язку із зменшенням обсягів збитковості підприємства на 100327,0 тис. грн та збільшенням обсягів активів на 57876,0 тис. грн.

Що стосується показника рентабельності власного капіталу, то можемо констатувати крах. Із 71,42% рівень рентабельності власного капіталу впав до значення 14,56 %, оскільки всю збитковість діяльності товариство переносить у статтю власного капіталу непокритим збитком. На основі цього можна сказати, що підприємство має низький рівень прибутковості власного капіталу, що свідчить про низьку інвестиційну привабливість (має низьку верхню межу дивідендних виплат).

Отже, провівши аналіз динаміки основних показників виробничо-господарської діяльності можна стверджувати, що оскільки товариство є збитковим, то результати його виробничо-господарської діяльності є негативними, про що свідчать показники рентабельності. Негативні значення цієї групипов'язані із двома показниками: розміром фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування та з чистим прибутком чи збитком суб'єкта господарювання. Від'ємна рентабельність, на відміну від додатної, означає від'ємний прибуток або збиток, що одержуваний з кожної гривні коштів (власних або позикових), вкладених у підприємство.

Показники співвідношення між чистою виручкою та витратами реалізованої продукції визначається характер економічного зростання та відображає ділову активність суб'єкта підприємницької діяльності. У період 2019-

2021 рр. темпи скорочення обсягів доходу від реалізації товарів свідчать про негативну тенденцію для підприємства. Динаміка виручки від реалізації продукції та витрат ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за 2019-2021 рр. відображена на рисунку 2.7.

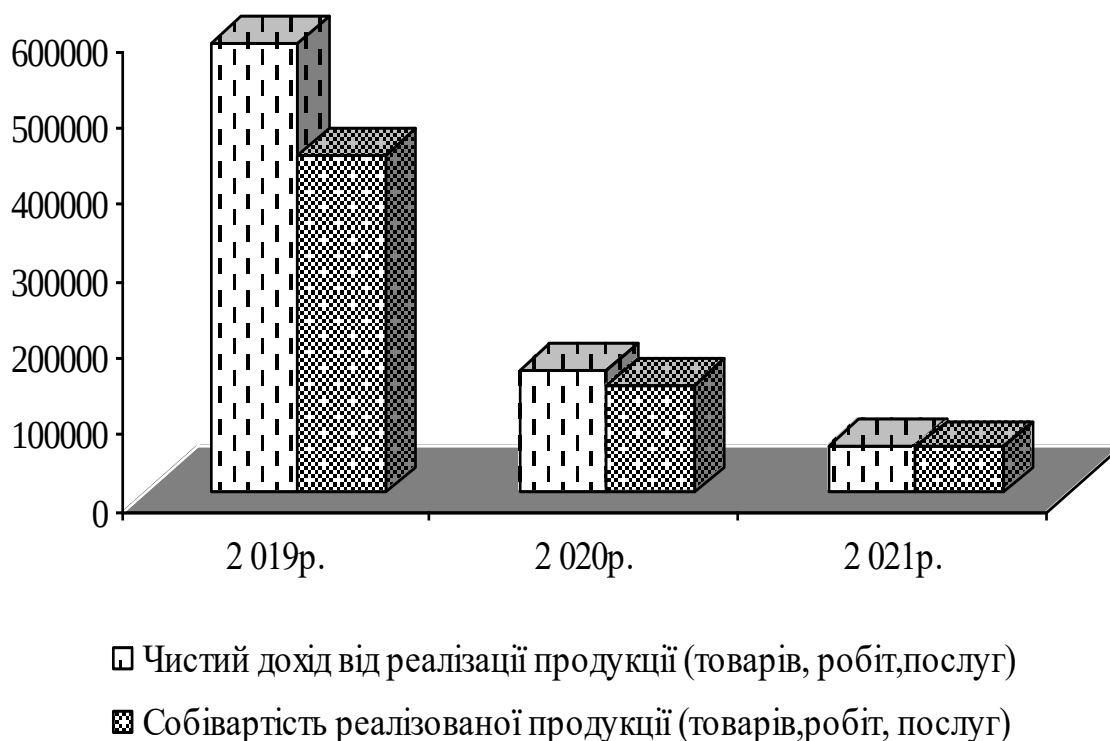


Рисунок 2.7 – Динаміка виручки від реалізації продукції та витрат ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» за 2019-2021 рр. (тис. грн)

З рисунка 2.5 видно, що динаміка співвідношення доходу від реалізації продукції за аналізований період практично не відрізняється. Починаючи з 2019 р. спостерігається тенденція до скорочення обсяг виробництва продукції, а тому, відповідно, скорочується обсяг доходів та витрат виробництва продукції.

Тому зменшення витрат виробництва ніяким чином не пов'язане із впровадженням нових технік, технологій, підвищенням продуктивності праці, а безпосередньо пов'язане із скороченням виробництва. Це свідчить про зменшення ділової активності підприємства за аналізований період.

Із даних наведених вище, можна сказати, що ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» повністю залежить від зовнішніх факторів, про що свідчить збитковість діяльності Товариства.

Висновки до II розділу

1. Розглядаючи діяльність підприємства в період 2017-2021 рр., можна визначити як сильні, так і слабкі сторони його виробничо-господарської діяльності. Основними позитивними факторами у діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» є: висококваліфіковані робітники, спеціалісти та керівники, їх в 2021 році нараховувало 250 чоловік; висока якість продукції, що випускається; стабільні ринки збуту.

2. Здійснивши аналіз діючих систем управління капіталом ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» складовими капіталу, однак не здійснюється аналіз його функціонування на всіх стадіях виробничого та фінансового циклу, а також відсутні сучасні методичні підходи до оптимізації його структури. Саме це є підставою для висновку щодо необхідності обґрунтування комплексної системи управління капіталом на молокопереробних підприємствах, яка дозволить максимізувати віддачу власного капіталу та мінімізувати ризики втрати фінансової стійкості.

3. Провівши аналіз динаміки основних показників виробничо-господарської діяльності можна стверджувати, що оскільки товариство є збитковим, то результати його виробничо-господарської діяльності є негативними, про що свідчать показники рентабельності. Від'ємна рентабельність, на відміну від додатної, означає від'ємний прибуток або збиток, що одержуваний з кожної гривні коштів (власних або позикових), вкладених у підприємство.

4. Незважаючи на звуження виробничої діяльності, підприємства галузі придбають сучасне устаткування для забезпечення глибокої переробки молока, розширюють асортимент молочної продукції, яка має попит у населення. Так, ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» для підвищення ефективності своєї роботи доповнюють асортимент молочної продукції такими позиціями: масло вершкове з додаванням рослинних жирів і різних наповнювачів; сири з різними

наповнювачами, з пониженим вмістом жиру; кисломолочні продукти з біфідобактеріями; сирні пасти, креми, пудинги, желе; використання сироваткових білків як добавки, а також одержання з сироватки сирно-білкових продуктів; використання у виробництві соєвих білків.

Отже, із даних наведених вище, можна сказати, що ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» повністю залежить від зовнішніх факторів, про що свідчить збитковість діяльності Товариства.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Ідентифікація напрямів підвищення ефективності розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Ринкові процеси мають великий вплив на обсяг виробництва, реалізацію кінцевого продукту, структуру та розмір витрат, суттєво впливають на визначення собівартість реалізованої продукції. На даний час актуальною є потреба товаровиробників в інформаційно-аналітичному забезпеченні, щодо співвідношення обсягу виробництва, витратами та рентабельністю.

Суттєвими є вибір напрямів та резервів зниження зазначених вище витрат з метою ефективного управління формування собівартості. Незалежно від виду та сфери діяльності підприємств, головною їх метою є отримання незбиткового фінансового результату, досягти такого можливо тільки тоді, коли виручка від реалізації продукції перевищуватиме витрати на їх виробництво, а бо ж іншими словами - собівартість.

Собівартість, як якісний показник відображає основні аспекти виробничо-господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності [18].

Слід відмітити, що деякі економісти при визначенні найменування аналізованої системи свідчать про необхідність управління собівартістю [19].

Дослідження свідчать, що в практичній діяльності суб'єктів господарювання всі функції управління витратами в нинішніх умовах мають суттєві недоліки.

Автоматизація процесу обліково-аналітичного забезпечення на основі застосування сучасних інформаційних систем дозволяє з метою зниження основних витрат використовувати комплекси економіко-математичних моделей

[20].

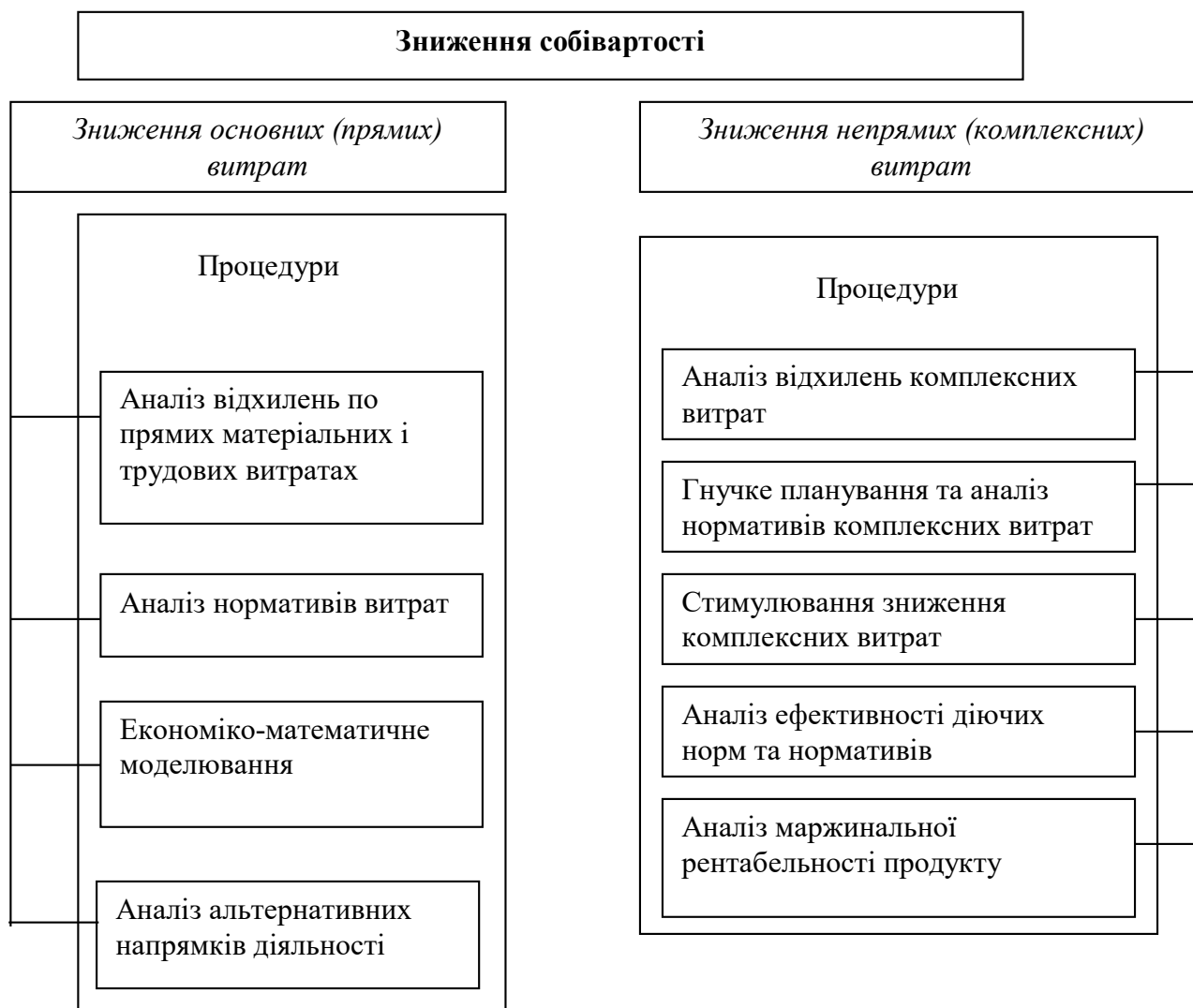


Рисунок 3.1 – Загальна концепція зниження собівартості продукції в системі управління молокопереробним підприємством

Основні першопричини, які впливають на зміну собівартості продукції, передбачає, окрім оцінки досягнутих результатів, ще й порівняльний аналіз альтернативних варіантів та вибір із них оптимального, що найбільше відповідає цілям розвитку суб'єкта господарювання. Для цього на інформаційній базі даних, яку формує інтегрована система фінансового, управлінського обліку слід вирішувати такі завдання: оцінка економічного ланцюга «витрати-обсяг виробництва-прибуток», визначення точки беззбитковості господарської діяльності; планування асортименту виробництва продукції; визначення структури випуску продукції з урахуванням обмежуючих ресурсів; вирішення проблем з

ціноутворення; розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності.

Ключовим етапом розробки заходів щодо зниження комплексних витрат є оцінка маржинальної рентабельності, що умовах багатоасортиментного виробництва сприяє визначення оптимального асортименту, що забезпечення прибутковості виробничої діяльності.

При прийнятті управлінських рішень на рахунок асортименту потрібно брати до уваги, що маржинальна рентабельність біо-кефіру в упаковці 1 л (49,1%) є нижчою, ніж біо-кефіру 2,5% жирності в упаковці 0,5 л (58,2 %). Значною також є загальна рентабельність продукту (24% 1 літру проти 34,2% 0,5 літрів). Щодо виробництва фасованої сметани 25% жирності виходить, що при досить низькій загальній рентабельності (1,5%) маржинальна рентабельність (6,1%) є достатньою, щоб продовжувати виробляти цей продукт.

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності по реалізації продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» відіграє вдосконалення управління витратами.

Молоко та молочна продукція є товарами широкого вжитку, тому вони повинні бути легко доступними для споживачів. Одними зі шляхів оптимізації витрат на канали збуту ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» є такі.

1. Впровадження в його діяльність концепції логістики, що забезпечить покращення збуту молочної продукції. Формування оптимальних маршрутів руху автотранспорту за методом розрахунку найменшої різниці відстаней вимагає чіткої послідовності дій та передбачає розробку схеми розміщення пунктів постачальників, побудову «мінімального дерева» та визначення раціонального порядку об'їзду пунктів кожного маршруту.

Розробка схеми розміщення пунктів постачальників ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» передбачає побудову карти-схеми логістичного полігону з метою формування можливих маршрутів руху й охоплення окремих постачальників. Вихідними даними для розробки схеми є відомості про відстані між пунктами-постачальниками, що відображені у додатку К. Згідно з одержаною інформацією побудовано карту-схему логістичного полігону розташування пунктів

заготівлі молока.

2. Формування власної сировинної зони. Підприємства молочної галузі як і інші, зацікавлені у просуванні своєї продукції на нові регіональні ринки, тому однією з головних цілей є оптимізування власну сировинну зону для підвищення якості продукції, не витрачаючи «зайвих» коштів.

3. Удосконалення маркетингової політики. Формування ефективних каналів збуту продукції молокопереробних підприємств є одним з найсуттєвіших резервів підвищення ефективності збутової діяльності та функціонування підприємств загалом. Реалізація продукції, що випускається молокопереробними заводами, неможлива без розроблення системи міроприємств, спрямованих на удосконалення маркетингової політики. Використання індивідуального підходу дозволить молокопереробному підприємству сформувати свою сировинну зону, а кращих постачальників за підсумками року заохотити (наприклад, передбачити для них наступного року обов'язкову надбавку в розмірі 3-5% до ціни молока першого сорту, своєчасно оплатити поставлене молоко, надати допомогу при купівлі устаткування і кормів).

3.2 Обґрунтування економічної доцільності впровадження альтернативних проектів з метою підвищення ефективності розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Рівень розвитку та ефективність функціонування молочної промисловості безпосередньо залежать від рівня та ефективності розвитку сировинної бази, обсягів виробництва, закупівель та поставок на переробку молока. Слід зазначити, що у час поставки сировини носять нестабільний характер, має місце невисока якість сировини, що у своє чергу негативно позначається на функціонування як сільськогосподарських та молокопереробних підприємств. Через дефіцит сировини виробничі потужності молочних заводів використовуються лише на 60-70%, що у

свою чергу знижує асортимент і якість продукції, що переробляється. Сировинні зони, що знаходяться поблизу молочних заводів, не можуть повністю забезпечити їх сировиною. Дана обставина викликана зниженням поголів'я корів в сільськогосподарських підприємствах так і зниження кількості господарств корпоративного сектору аграрного сектору – виробників молока. Неефективний розвиток сировинної бази та нестача сировини для завантаження виробничих потужностей є одним із найважливіших факторів, що стримують розвиток молочної галузі, зокрема ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». При цьому необхідно відзначити, що в структурі собівартості основних видів молочної продукції стаття «Матеріальні витрати» займають до 60 %, в якій до 90 % припадає на молокосировину.

Нині на ринку молока в Україні спостерігається високий рівень цінової конкуренції за молоко високого ґатунку, що спричиняє до зростання закупівельних цін і відповідно до зниження рентабельності виробництва молокопродуктів. Як свідчать результати досліджень діяльності ТОВ «Білоцерківського молочного комбінату» рівень рентабельності від реалізації продукції з 16,4 % в 2020 р. до 4,1 % до 2021 р. Необхідно відзначити, що такий рівень прибутковості не створює передумов для здійснення розширеного відтворення.

Необхідно зазначити, що деякі молокопереробні підприємства з метою забезпечення подальший свій розвиток формують власну сировинну базу шляхом інвестування в створення молоко-товарних ферм, які будуть в подальшому реалізувати продукцію на переробку високої якості та по собівартості. Необхідно відзначити, що рівень рентабельності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах на протязі 2016-2020 рр. становить 13-20 %, у високотехнологічних господарствах корпоративного сектору даний показник досягає значення 60 %. При цьому необхідно зазначити, що ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» повністю орієнтується на придбання молока в сільськогосподарських підприємствах (щоденно надходить на переробку 25-30 т молока), втрачаючи кількість прибутку у вигляді різниці між собівартістю

виробництва та закупівельною ціною. При цьому загострюються проблеми подальшого розвитку підприємства через відсутність сировинної зони.

В даному випадку постає за необхідне формування власної сировинної зони шляхом інвестування фінансових ресурсів в будівництво молочнотоварних комплексів.

На основі проведених розрахунків загальні інвестиційні затрати про проекту будуть включати в себе: інвестиції, які спрямовані в основні засоби та довгострокові біологічні активи (95,7 %), та оборотні активи (4,3 %) (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Загальні інвестиційні затрати про проекту будівництва молочного комплексу станом на 2021 р.

Показник	тис. грн.	В % до всього
Інвестиції в необоротні активи	7690,6	95,7
Інвестиції в оборотні активи	373	4,3
Всього	8063,6	100

Капітальні вкладені будуть спрямовуватися на будівництво виробничих та побутових приміщень, доїльної установки, обладнання для первинної обробки молока та придбання продуктивної худоби.

Інвестиції в оборотні активи будуть спрямовуватися на придбання витратних матеріалів, які потрібні для здійснення технологічного процесу доїння, вхідних матеріальних ресурсів, які будуть використовуватися для формування власної кормової бази, а також корми.

Для будівництва молочної ферми будуть використовуватися земельні угіддя, які знаходяться у власності Білоцерківської об'єднаної територіальної громади на основі договору довгострокової оренди (49 років). Для формування власної кормової бази будуть взяті в операційну оренду (на основі укладеного договору) з подальшим викупом земельні паї жителів сіл Томілівка та Сухоліси

Основними джерелами фінансування є власні фінансові ресурси ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (35 %), та позикові кошти, які планує отримати підприємство в АБ «Укргазбанк» - 65 % (табл.3.2).

Таблиця 3.2. - Джерела фінансування інвестиційного проекту по будівництву молочного комплексу

Показник	тис. грн.	В % до всього
Власні фінансові ресурси	2807,3	35
Позикові кошти	5256,3	65
Всього	8063,6	100

Кредит банківська комерційна установа надала на наступних умовах, які склався в 2021 р.в національній валюті, що здійснювалися в межах відповідних програм державної підтримки розвитку тваринництва в Україні: відсоткова ставка – 7 %, термін погашення – 7 %. Виплата відсотків та погашення кредиту буде здійснюватися рівномірними частками, щомісячно. Пільговий період погашення відсотків та кредиту становить 9 місяців.

На основі проведених розрахунків сформовано робочу програму функціонування молочного комплексу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Робоча програма функціонування молочнотоварної ферми

Показник	Рік						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Валовий надій, т	225	306,9	341	381,9	422,8	463,8	484,2
Поголів'я корів, гол.	33	45	50	56	56	68	71
Продуктивність корів, кг/рік	6820						
Виробництво мяса ВРХ т. (в живій вазі) т.	0	8	15	15	19	16	22

Планується, що нарощення поголів'я дійного стада буде здійснюватися за власних джерел. На основі проведених розрахунків зпрогнозовано зростання поголів'я корів 2,1 рази, при стабільному на протязі розрахункового періоду середньорічному надії, що відповідає стандартному значенню продуктивності корів чорно-рябої породи, яка адаптована утримання в кліматичних умовах України.

Програма реалізації продукції побудована на врахуванні трансферної ціни молока станом на 2021 р. по якій воно буде реалізовуватися на ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат, рівня товарності (табл.3.4).

Реалізація м'яса ВРХ (у живій вазі) буде здійснюватися на ринкових цінах на місцеві м'ясопереробні підприємства з урахуванням очікуваного рівня товарності.

Таблиця 3.4 - Робоча програма функціонування молочної ферми

Показник	Рік						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Реалізація молока, тис. грн..	1155,5	1576,1	1751,2	1961,2	2171,2	2381,8	2486,6
В % від всього	100	85,4	77,6	79,5	77,3	81,6	77,1
Реалізація мяса ВРХ, тис. грн	0	269,1	504,6	504,6	639,2	538,3	740,1
В % до всього	0	14,6	22,4	20,5	22,7	18,4	22,9
Всього	1155,5	1845,2	2255,8	2465,8	2810,4	2920,1	3226,7

Як свідчать результати проведених досліджень на протязі очікуваного періоду буде спостерігатися нарощення обсягів реалізації молока та мяса ВРХ (у живій вазі). Основним чинником який сприяє позитивним тенденціям виробничої діяльності є нарощення поголів'я ВРХ в цілому та корів зокрема. При цьому, спостерігається зростання частки мяса ВРХ в структурі реалізації.

На мою думку, основним чинником є високий рівень закупівельних цін в порівнянні з трансферною вартістю молока, що формує сприятливе цінове співвідношення. Здійснимо аналіз безбитковості діяльності молочної ферми на протязі 2022-2027 рр.(таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Динаміка показників безбитковості діяльності молочної ферми

Показники	Рік					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	1845,2	2255,8	2465,8	2810,4	2920,1	3226,7
Прибуток, тис. грн.	203,0	401,5	668,2	629,5	1039,6	1148,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1642,2	1854,3	1797,6	2180,9	1880,5	2078,0
Постійні витрати, тис. грн..	974,9	1048,1	959,8	1114,4	890,0	919,5
Змінні витрати, тис. грн	667,3	806,2	837,8	1066,5	990,5	1158,5
Сума граничного доходу, тис. грн.	1177,9	1449,6	1628,0	1743,9	1929,6	2068,2
Частка граничного доходу у виручці від реалізації продукції, тис. грн..	0,638	0,643	0,660	0,621	0,661	0,641
Межа безбитковості	1531,5	1624,2	1454,8	1798,7	1343,2	1419,7
Запас фінансової стійкості, %	17	28	41	36	54	56
Безбитковість, %	83	72	59	64	46	44

Як свідчать результати проведених досліджень, що на 7 році експлуатації рентабельність активів буде становити 14,2 %, що свідчить про високий рівень окупності вкладених інвестицій.

Для розрахунку основних показників ефективності молочної ферми зробимо припущення, що в перший рік (2022 р.) після реалізації інвестиційного

проекту виробництва ще не вийшло на розрахункову потужність. На нашу думку використання всіх потужностей об'єкта з 3 року. Відповідно до даної гіпотези проведемо розрахунок ефективності інвестиційного проекту (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок показників ефективності та окупності інвестиційного проекту по створенню молочної ферми

Внутрішня норма прибутковості (IRR)	14,3 %
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис. грн.	2182,5
Окупність проекту (проста), років	9,8
Окупність проекту (дисконтована), років	11,7

Як свідчать результати проведених досліджень термін окупності показники окупності проекту відповідають нормативному значенню окупності інвестованого капіталу в молочне скотарство.

Необхідно відзначити, що частково компенсувати витрати, які пов'язані з технологічним процесом є надходження фінансових ресурсів у вигляді державної підтримки (5000 грн за одну корову, яка утримується станом на 01.01. звітного періоду). Так, суб'єкт господарювання, який здобував тваринницький комплекс має право на часткове відшкодування вартості на підставі Постанови Кабінету Міністрів від 7 лютого 2018 р. № 107 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції» до 50 %. На нашу думку, враховуючи очікувану величину державної підтримки термін окупності буде становити до 5 років. При цьому молочна ферма повинна бути зареєстрована як окремий суб'єкт підприємницької діяльності в сфері агро бізнесу. Дана обставина викликана декількома чинниками.

По-перше, мінімізація податкового навантаження. Включення молочної ферми до складу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», який знаходиться на загальній системі оподаткування в якості структурного підрозділу суттєво розширяє базу оподаткування. При цьому сільськогосподарські підприємства є лише платниками 4 групи, що характеризується мінімальним податковим навантаженням.

По-друге, сільськогосподарське підприємство має право на отримання фінансових ресурсів у вигляді державної підтримки. Проте, організаційно молочна ферма, як юридична особа може входити до складу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» як структурний підрозділ.

Реалізація інвестиційного проекту по створенню молочної ферми на нашу думку позитивно вплине на розвиток ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». По-перше, забезпечення стійкого надходження високогатункового молока на переробне підприємство. По-друге, з високогатункового молока, використовуючи технологічні потужності молокопереробного підприємства, можна виготовляти та реалізувати молокопродукти з високим маржинальним прибутком, головним чином класу «Екстра» та «Преміям». По-третє, придбання молока сировини, використовуючи трансферне ціноутворення, суттєво скорочує собівартість реалізованої продукції. Наші припущення щодо впливу запропонованого інвестиційного проекту по створенню молочної ферми проаналізуємо, використовуючи дані фінансової звітності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (таблиця 3.7)

Таблиця 3.7 - Динаміка розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» до і після реалізації інвестиційного проекту по створенню молочної ферми.

Показники	До впровадження	Після впровадження		Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021 р.	2026 р.	2027 р.	2026р/2021 р.	2027 р/2021 р.
Чиста виручка (дохід) від реалізації продукції	61222	65689,7	66449,2	4467,7	5227,2
Собівартість реалізованої продукції	58502	61422,1	61728,7	2920,1	3226,7
Прибуток (збиток) від реалізації	2720	4267,6	4720,5	1547,6	2000,5
Прибуток (збиток) після оподаткування, тис. грн	- 71922	-70374,4	- 69921,5	1547,6	2000,5
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,96	0,94	0,93	-0,02	-0,03

Продовження таблиці 3.7

Активи підприємства, тис. грн	261074	261074	261074	0	0
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,6	6,9	7,6	2,3	3
Рентабельність активів, %	-27,5	-27,0	-26,8	0,5	0,7

Як свідчать результати проведених досліджень, що саме завдяки надходженню високоякісної молоко сировини по цінам, які суттєво нижчі за ринкові вдалося забезпечити підвищення рівня рентабельності від реалізації продукції та знизити збитковість від виробничо-господарської діяльності.

З урахуванням вищевикладеного можна констатувати, що для динамічного розвитку та ефективного функціонування ТОВ «Білоцерківського молочного комбінату» в найближчі роки необхідно вирішити такі завдання:

- створення оптимальних сировинних зон молочних організацій, формування ефективної структури виробництва, впровадження безвідходних та ресурсозберігаючих технологій виробництва молока та молокопродуктів;
- підвищення якості молочної продукції та сировини для її виробництва на основі інтенсифікації виробництва;
- активізація інвестиційної, інноваційної та маркетингової діяльності.

Реалізація намічених заходів дозволить забезпечити приріст молока та молокопродуктів у найближчій перспективі, розширити їх асортимент, покращити якість та підвищити конкурентоспроможність.

3.3 Оцінювання та визначення шляхів мінімізації рівня ризиків ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Дослідженням встановлено, що молокопереробні підприємства в сучасних умовах розвитку є складними системами із відкритим характером зв'язків, динамічною взаємодією із зовнішнім середовищем та достатньо високою

внутрішньою діловою активністю. При системному підході підприємство розглядається як система зі своїм входом (цілі, задачі), виходом (фінансово-економічні показники роботи, сформований ресурсний потенціал), зворотними зв'язками (між персоналом і керівництвом, зовнішніми постачальниками і менеджерами, зовнішніми посередниками і менеджерами, споживачами і власними збутовими підрозділами і т.д.), зовнішніми чинниками (економічні фактори, політико-правові, міжнародне середовище, культурно-соціальне, демографічне і т.д.). Основні цілі при системному підході: виключення суперечливості цілей підрозділів підприємства; забезпечення цілеспрямованості дій підрозділів; формування критичних факторів успіху підприємства; забезпечення економічної стійкості функціонування підприємства та його адаптивності (приспосованості); забезпечення сумісності роботи підсистем підприємства; забезпечення ефективної роботи зворотних зв'язків всередині організації [21].

За раціонального поєднання цілей суб'єкта управління та цілей усієї системи управління забезпечується дієве управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Так, Ю.О. Пурденко зазначає, що зі зміною економічних відносин суспільства в цілому різко змінюються системи управління всіх рівнів. Ці зміни відбуваються під впливом двох факторів: об'єктивні вимоги та суб'єктивні вимоги до зміни системи управління. Автор доповнив концепцію «7С», запропоновану Т. Пітерсом і Уотерменом, двома факторами. Ця концепція одержала назву «7С+2В» і відповідно до неї при формуванні системи управління необхідно охопити і розглядати як взаємозалежні сім змінних – «7С»: 1) структуру; 2) стратегію; 3) склад працівників; 4) стиль управління; 5) системи і процедури; 6) сукупність набутих навиків та вмінь; 7) цінності (тобто корпоративну культуру), а також уже наявні сильні сторони підприємства і крім того – «2В»: 1) зовнішні фактори середовища; 2) внутрішні національні фактори середовища. Усе це сприяє формуванню та поліпшенню системи управління підприємством [22].

Запропонована класифікація виробничих ризиків була проведена з використанням коефіцієнтів вагомості, отриманих за допомогою експертних

методів оцінки. Експертам запропонували відповісти на запитання: чи доцільно враховувати певну групу ризиків, а також проранжувати їх за ступенем важливості на складні й прості виробничі ризики.

Критерій оцінки – це значимість (вагомість) ризику, тобто із перерахованих виробничих ризиків виділити такі їх види, які, на думку експертів, є найбільш й найменш вагомими для забезпечення стабільного функціонування підприємства [23].

До першого рангу належать найбільш вагомі як групи ризиків, так і виробничі ризики.

У процесі зростання рангу убуває значимість груп ризиків і виробничих ризиків. Останній ранг (залежно від кількості рангів у групі) присвоюється виробничим ризикам, які мають найменше значення у забезпеченні стабільності діяльності підприємства.

Для експертного опитування щодо аналізу класифікації виробничих ризиків автором були розроблені відповідні анкети.

Після обробки анкети для кожного показника розраховуються підсумкові суми рангів (із урахуванням відповідей усіх експертів):

$$R_i = \sum_{j=1}^N r_{ij} \quad (3.1)$$

а також визначаються групи ризиків, де прості виробничі ризики впорядковуються за зростанням значень R_j . Для переходу від рангових оцінок $r_1, r_2 \dots r_n$ до коефіцієнтів вагомості можуть використовуватися різні формули, зокрема й формула Фішборна:

$$a_i = \frac{2(n-r_i+1)}{n(n+1)} \quad (3.2)$$

Ця формула припускає лінійне зменшення ваги від рангу до рангу. У таблиці 3.9 наведено оброблені результати експертного опитування та розраховані коефіцієнти вагомості.

Далі нам було необхідно перевірити узгодженість висновків експертів. Для оцінки ступеня узгодженості думок експертів (табл. 3.8) щодо рангів, які присвоюються виробничим ризикам, скористаємося коефіцієнтом конкордації:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^N r_{ij} - \frac{N(n+1)}{2} \right)^2}{N^2(n^3-n) - N \sum_{j=1}^N L_j}, \quad (3.3)$$

Таблиця 3.8 – Результати експертного опитування

Групи ризиків	Ri	місце	ai	Вид виробничого ризику	Ri	місце	ai
Ризики на заготівельній стадії	17	2	0,3	1. Ризик незабезпеченості сировиною та допоміжними матеріалами	10	1	0,7
				2. Ризик формування неадекватного капіталу	20	2	0,3
Ризики зміни кон'юнктури ринку й посилення конкуренції	13	1	0,4	3. Ризик, пов'язаний з уповільненням впровадження нововведень порівняно із конкурентами	16	1	0,29
				4. Ризик, пов'язаний з недосконалою маркетинговою політикою	26	3	0,19
				5. Ризик, пов'язаний із диверсифікацією асортиментного портфеля	20	2	0,24
				6. Поява на ринку виробників із інших галузей, що пропонують однотипні, взаємозамінні товари, які здатні задовольнити попит споживачів	48	5	0,10
				7. Поява місцевих нових фірм-конкурентів	45	4	0,14
				8. Експансія місцевого ринку з боку закордонних експортерів	55	6	0,04
				9. Ризик виникнення матеріальних втрат	14	1	0,25
Ризики технологічно-виробничої стадії	36	4	0,1	10. Ризик втрат внаслідок недозавантаження виробничих потужностей	33	2	0,21
				11. Ризик виникнення трудових втрат	62	6	0,08
				12. Ризик завдання збитку власності підприємства	35	4	0,14
				13. Ризик випуску неконкурентоспроможної продукції	37	5	0,10
				14. Ризик критичного обсягу виробництва	65	7	0,04
				15. Ризик банкрутства і неплатоспроможності	34	3	0,18
Ризики, пов'язані з товарорухом готової продукції	34	3	0,2	16. Ризик відсутності або зниження попиту на молочну продукцію	15	1	0,25
				17. Ризик збитковості виробництва молочної продукції	22	2	0,21
				18. Ризик виникнення втрат молочної продукції у процесі обігу	63	7	0,04
				19. Ризик підвищення позареалізаційних витрат	62	6	0,08
				20. Ризик зниження ціни реалізації готової продукції	46	5	0,10
				21. Ризик ліквідності	32	3	0,18
				22. Ризик неплатежів	41	4	0,14

Джерело: складено і розраховано автором.

де N – кількість експертів;

n – кількість оцінюваних об'єктів;

r_{ij} – ранг i -го ризику, присвоєний j -м експертом;

L_j – кількість сумісних рангів у j -го експерта.

Величина L_j розраховується за формулою:

$$L_j = \sum_{v=1}^{k_j} (k_{jv}^3 - k_{jv}), \quad (3.4)$$

де k_{jv} – кількість однакових рангів у групі v у j -го експерта;

k_j – кількість груп показників з однаковими рангами у j -го експерта.

Як видно із наведених розрахунків, більшість експертів поставили на перше місце ризики заготівельної стадії, де одним із найбільш вагомих факторів є забезпеченість молокопереробних підприємств сировиною, тому цей ризик експерти поставили на одне з перших місць на заготівельній стадії (рис. 3.2). До цієї групи ризиків належать також такі фактори, як використання застарілого обладнання, нечіткий контроль якості застосування неякісних матеріалів.

Таблиця 3.9 – Результати узгодженості думок експертів

Показник	Значення коефіцієнта конкордації
Усі групи ризиків	0,82
Ризики на заготівельній стадії	1,00
Ризики зміни кон'юнктури ринку й посилення конкуренції (товарної стадії)	0,76
Ризики виробничої стадії	0,68
Ризики, пов'язані з товарорухом готової продукції (товарної стадії)	0,74

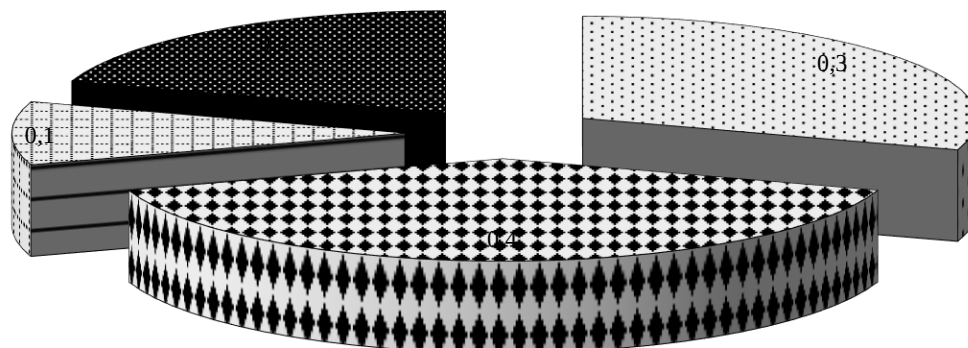
Джерело: складено і розраховано автором

Також до вагомих факторів, які зумовлюють виробничі ризики, віднесено зміну кон'юнктури ринку і посилення конкуренції. Ми вважаємо, що така думка експертів пояснюється зростанням конкуренції на внутрішньому ринку молочної продукції.

Розрахований коефіцієнт конкордації за розподілом груп ризиків дорівнює 0,82, що підтверджує отримані результати дослідження. Оскільки, думки експертів щодо ранжирування груп виробничих ризиків збігаються, то можна зробити висновок, що більшість молокопереробних підприємств найбільш вагомою групою ризику вважають «ризики заготівельної стадії».

Наступне за вагомістю місце у рейтингу експерти віддали групі ризиків, пов'язаних зі зміною кон'юнктури ринку і посиленням конкуренції. Ця група ризиків також є важливою для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Перше місце у цій групі відводиться ризику, який зумовлений

уповільненням впровадження інноваційних розробок у виробничу діяльність молокопереробних підприємств, що посилює конкурентні переваги продукції та суб'єктів господарювання.



- ▣ Ризики на заготівельній стадії
- ▣ Ризики зміни кон'юнктури ринку і посилення конкуренції
- ▣ Ризики технологічно-виробничої стадії
- Ризики, пов'язані з товарорухом готової продукції

Рисунок 3.2 – Структура виробничих ризиків за групами

Дослідженням встановлено, що експерти відзначили важливість цієї групи ризиків – «ризики, пов'язані з товарорухом готової продукції». У цій групі основного значення надано ризикам відсутності або зниження попиту на молочну продукцію та ризикам збитковості виробництва молочної продукції.

Розглянемо більш докладно причини виникнення цих виробничих ризиків. Так, основною причиною виникнення ризику на заготівельній стадії є недостатня забезпеченість молокопереробних підприємств сировиною, що в свою чергу є наслідком катастрофічного скорочення поголів'я великої рогатої худоби, а саме корів. Також можна вважати, що використання неякісної сировини є ще одним із чинників впливу на цю групу ризиків. Безперебійне забезпечення потреб підприємств у сировині досягається за рахунок укладання довгострокових договірних відносин з постачальниками, а також створення на підприємствах

страхового запасу на період від 7 до 30 діб залежно від сировини. Це дозволить налагодити постійне виконання виробничої програми підприємств у заданих обсягах [24].

Уповільнене впровадження інноваційних розробок пов'язане, насамперед, з освоєнням новітніх технологій, що забезпечують поліпшення якості продукції, зниження витрат виробництва й можливість переходу на інші види продукції без шкоди для основного виробництва. Також необхідно постійно розширювати (оновлювати) асортиментний портфель, здійснювати диверсифікацію виробництва. Якщо підприємство не використовує новітні досягнення, воно не зможе відповідати сучасним вимогам.

Ризики, що пов'язані з організацією реалізації готової продукції, мають вагоме значення для підприємств, які самостійно вирішують цю проблему за допомогою організації поширення своєї продукції за системою оптового та роздрібного продажу. При цьому проявом зовнішнього ризику буде погіршення місця розташування (транспортної доступності торговельного підприємства) через інфраструктурні зміни, а також необґрунтовано вибране місце торгівлі; помилкова політика позиціонування товару в торговельному залі; ризик втрати покупця через невірно обрану політику поведінки продавців, невідповідність кваліфікації персоналу вимогам підприємства; ризик невдало обраної цінової ніші для позиціонування молочної продукції.

Під час використання посередницьких структур у реалізації товару, в тому числі у зв'язку з виходом на регіональні ринки, підприємства можуть зіштовхнутися з таким поширеним ризиком, як ризик втрати контролю ефективності продажів.

Ризик збуту готової продукції тісно пов'язаний із маркетинговим ризиком, який був відзначений фахівцями серед основних у діяльності підприємства, що підтверджує логічність проведеного експертами ранжирування. Дотепер у сфері маркетингу не приділялося належної уваги дослідженню ризиків, питанням їх прийняття й мінімізації або нейтралізації [25]. Ризики, пов'язані з недосконалою маркетинговою політикою, виникають у процесі реалізації товарів із багатьох

причин, що зумовлені попитом та пропозицією на ринку, ефективністю внутрішнього потенціалу підприємства, а також прорахунками у маркетинговому плануванні, організації й реалізації комплексу маркетингу. Ці ризики можна розподілити на такі: ризики недостатньої сегментації ринків збуту. Такі ризики можуть виникати за діяльності фірми, що не спрямована на певні групи споживачів; ризики необґрунтованого вибору цільового сегмента ринку; ризики помилкового вибору стратегії реалізації продукції. Такі ризики є наслідком невизначеності при прийнятті управлінських рішень, які полягають в допущенні прорахунків (через суб'єктивні та об'єктивні причини) при формуванні стратегії діяльності підприємства із продажу певної продукції. З метою зниження ризику, що пов'язаний зі збутом готової продукції, необхідно укласти договори з перевіреними й надійними організаціями на довгострокових партнерських засадах [26].

Збереження ринків збуту можливо шляхом створення стратегічних альянсів з основними виробниками галузі, надання їм свого ноу-хау й торговельної марки. Запрошення професійних консультантів із маркетингового управління і підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу підприємства дозволить значно знизити цей вид виробничого ризику [27].

Основними причинами ризику, який пов'язаний з організацією виробничого процесу, є непередбачені збої під час проведення основних виробничих операцій закупівлі, що виникають з моменту придбання сировини до реалізації готової продукції. Порушення виробничого циклу може мати різні наслідки – від незначного переривання технологічного процесу до великомасштабних виробничих аварій [28].

Посилення ризику виробничої діяльності молокопереробних підприємств потребує пошуку і впровадження адекватних сучасній системі управління механізмів оцінки ризиків, нейтралізації їх негативних наслідків та оптимізації економічних результатів виробництва. У сучасній практиці управління виробничими ризиками розроблено потужний арсенал методик математичного апарату їх оцінки. Водночас відсутній конкретний інструментарій, який би

дозволив оптимально досліджувати об'єкт ризику в умовах невизначеності функціонування молокопереробних підприємств.

Критичне ставлення до існуючих методичних підходів щодо оцінки ризиків підприємств дозволило рекомендувати для практичного використання апарат теорії ігор, який доцільно застосовувати для дослідження усіх можливих альтернатив підприємства – як власних дій, так і стратегій партнерів, конкурентів молокопереробних підприємств [29].

Проведемо практичну адаптацію теорії ігор при виборі ризикового рішення, пов'язаного з обґрунтованим визначенням обсягу виробництва нового виду молочної продукції на прикладі ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», який спеціалізується на виробництві різних видів молочної продукції та сиру. Нині досліджуване підприємство здійснює розробку й реалізацію нової асортиментної позиції – сиркової маси фасованої в асортименті (з родзинками та курагою, 10% жирності, 200 г розфасовка). Попередньо проведений маркетинговий аналіз попиту та пропозиції цього виду продукції показав, що можливий обсяг попиту на сиркову масу на цільовому сегменті одного місяця буде становити 26, 27, 28 або 29 ящиків (20 шт у ящику), при рівні імовірності настання такої події відповідно 0,1; 0,3; 0,5; 0,1. Витрати на виробництво одного ящика продукції становлять 196 грн (9,8 грн x 20 шт). Планова ціна реалізації одного ящика дорівнює 242 грн (12,2 грн x 20 шт). У випадку, якщо ящик із сирковою масою не продається протягом 8 діб, то продукт псується і підприємство зазнає втрат. Отже, необхідно з'ясувати скільки ящиків сиркового продукту економічно доцільно виробляти протягом місяця.

На основі вихідних даних побудуємо матрицю у системі теорії ігор. При розробці стратегій ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» доцільно визначити варіативні значення кількості ящиків із сирковою масою, які можливо та доцільно виробляти, тобто варіант, при якому обсяг попиту відповідає кількості виробленої продукції.

Проведемо розрахунок розміру прибутку, який одержить молокопереробне підприємство, якщо виробить продукції 28 ящиків, а попит становитиме лише 27. Отже, виручка буде дорівнювати 65340 грн, а витрати на виробництво 28 ящиків –

54880 грн. Обсяг прибутку від такого співвідношення попиту та пропозиції буде дорівнювати 1046 грн. Аналогічно проводяться розрахунки при інших комбінаціях попиту та пропозиції. У підсумку одержимо платіжну матрицю в системі теорії ігор, яка наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Платіжна матриця показників ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» у системі теорії ігор

Обсяги попиту, шт Обсяги виробни-	Попит				Середній очікуваний прибуток, грн
	$B_{1,26}$ (0,1)*	$B_{2,27}$ (0,3)	$B_{3,28}$ (0,5)	$B_{4,29}$ (0,1)	
$A_{1,26}$	1196	1196	1196	1196	1196,0
$A_{2,27}$	1000	1242	1242	1242	1217,8
$A_{3,28}$	804	1046	1288	1288	1167,0
$A_{4,29}$	608	850	1092	1334	995,2

Джерело: складено і розраховано автором.

*У дужках наведена ймовірність попиту на ящики із сирковою масою

У практиці оцінки ризиків вирішення цього завдання має статус гри. Оптимальні стратегії першого гравця – А із використанням критерію Вальда, Гурвіца і Седвіжа.

$$\begin{pmatrix} 1196 & 1196 & 1196 & 1196 \\ 1000 & 1242 & 1242 & 1242 \\ 804 & 1046 & 1288 & 1288 \\ 608 & 850 & 1092 & 1334 \end{pmatrix} q_1 = 0,1; q_2 = 0,3; q_3 = 0,5; q_4 = 0,1.$$

Тоді, мінімальний і максимальний виграші будуть становити:

$$B_i^{\min} = \min B_{ij}, \quad (3.5)$$

$$A_1 \div B_1^{\min} = \min\{1196, 1196, 1196, 1196\} = 1196 = B_{11} = B_{12} = B_{13} = B_{14},$$

$$A_2 \div B_2^{\min} = \min\{1000, 1242, 1242, 1242\} = 1000 = B_{21},$$

$$A_3 \div B_3^{\min} = \min\{804, 1046, 1288, 1288\} = 804 = B_{31},$$

$$A_4 \div B_4^{\min} = \min\{608, 850, 1092, 1334\} = 608 = B_{41}.$$

$$B_i^{\max} = \max B_{ij}, \quad (3.6)$$

$$A_1 \div B_1^{\max} = \max\{1196, 1196, 1196, 1196\} = 1196 = B_{11} = B_{12} = B_{13} = B_{14},$$

$$A_2 \div B_2^{\max} = \max\{1000, 1242, 1242, 1242\} = 1242 = B_{22} = B_{23} = B_{24},$$

$$A_3 \div B_3^{\max} = \max\{804, 1046, 1288, 1288\} = 1288 = B_{33} = B_{34},$$

$$A_4 \div B_4^{\max} = \max\{608, 850, 1092, 1334\} = 1334 = B_{44}.$$

$$\text{Величина ризику: } r_{ij} = B_i^{\max} - B_{ij}, \quad (3.7)$$

$$\text{Матриця ризиків} \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 242 & 0 & 0 & 0 \\ 484 & 242 & 0 & 0 \\ 726 & 484 & 242 & 0 \end{pmatrix}$$

Максимальне значення ризику для кожного розв'язку:

$$A_1 \div r_1^{\max} = \max\{r_{11}, r_{12}, r_{13}, r_{14}\} = \max\{0, 0, 0, 0\} = 0 = r_{11} = r_{12} = r_{13} = r_{14}, \quad (3.8)$$

$$A_2 \div r_2^{\max} = \max\{242, 0, 0, 0\} = 242 = r_{21},$$

$$A_3 \div r_3^{\max} = \max\{484, 242, 0, 0\} = 484 = r_{31},$$

$$A_4 \div r_4^{\max} = \max\{726, 484, 242, 0\} = 726 = r_{41}.$$

За відомими імовірнісними ознаками P_{ij} знаходимо стратегію, для якої математичне очікування вигоди найбільше: тобто, при застосуванні першої стратегії гарантується одержання вигоди навіть за незадовільних умов.

$$\bar{B}_i = \sum_{j=1}^4 P_{ij} B_{ij}, \quad (3.9)$$

$$A_1 \div \bar{B}_1 = 1196 \cdot 0,1 + 1196 \cdot 0,3 + 1196 \cdot 0,5 + 1196 \cdot 0,1 = 1196,0 \text{ грн},$$

$$A_2 \div \bar{B}_2 = 1000 \cdot 0,1 + 1242 \cdot 0,3 + 1242 \cdot 0,5 + 1242 \cdot 0,1 = 1217,8 \text{ грн},$$

$$A_3 \div \bar{B}_3 = 804 \cdot 0,1 + 1046 \cdot 0,3 + 1288 \cdot 0,5 + 1288 \cdot 0,1 = 1167,0 \text{ грн},$$

$$A_4 \div \bar{B}_4 = 608 \cdot 0,1 + 850 \cdot 0,3 + 1092 \cdot 0,5 + 1334 \cdot 0,1 = 995,2 \text{ грн}.$$

Стратегія А2 забезпечує максимальну вигоду, стратегія А4 – мінімальну.

За критерієм Вальда:

$$W = \max \min B_{ij} = \max B_i^{\min}, \quad (3.10)$$

$W = \max\{B_1^{\min}, B_1^{\min}, B_3^{\min}, B_4^{\min}\} = \max\{1196, 1000, 804, 608\} = 1196 = B_1^{\min}$ Тобто, при застосуванні першої стратегії гарантується вигода навіть за незадовільних умов.

За критерієм Севіджа:

$$S = \min \max r_{ij} = \min r_i^{\max}, \quad (3.11)$$

де $r_i^{\max}$ розраховано за матрицею ризиків.
 $S = \min\{r_1^{\max}, r_2^{\max}, r_3^{\max}, r_4^{\max}\} = \min\{0, 242, 484, 726\} = 242$, тобто мінімальне значення ризику буде при використанні підприємством стратегії А2.

За критерієм Гурвіца:

$$G = \max[xB_i^{\min} + (1-x)B_i^{\max}], \quad (3.12)$$

де x – частка оптимізму-песимізму (0,5).

$G = \max[0,5(1196, 1000, 804, 608) + (1-0,5)(1196, 1242, 1288, 1334)] = 971$, тобто, за кращу приймається стратегія А2.

Оскільки стратегія А2 фігурує як оптимальна за трьома критеріями вибору із чотирьох випробуваних, ступінь її надійності можна визнати досить високим, що дає підставу рекомендувати цю стратегію до практичного використання.

У результаті проведених розрахунків встановлено, що найбільша середня очікувана величина прибутку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» при цій стратегії дорівнює 1217,8 грн, що відповідає обсягам виробництва 27 ящиків сиркової маси.

Зазначимо, що в подібних випадках рішення найчастіше ухвалюються, виходячи із критерію максимізації середнього очікуваного прибутку або мінімізації очікуваних витрат. Дотримуючись такого підходу, можна рекомендувати виробляти 27 ящиків сиркової маси, і для більшості осіб, що приймають рішення, ця дана рекомендація є обґрунтованою.

Отже, розрахунки, проведені нами на основі теорії ігор, дозволили рекомендувати досліджуваному молокопереробному підприємству діяти за стратегією А2, тобто виготовляти 27 ящиків сиркової маси.

Вибір інструментарію оцінки ризику здійснюється із урахуванням численних факторів, що характеризують поведінку об'єкта ризику в різних ситуаціях невизначеності. Це сфера регулювання ризиків, масштаби потенційних втрат, кількість варіантів ризикових рішень, вартість капіталу, інвестованого в ризиковий проект, модернізація збутової політики молокозаводу. Обґрунтуємо методичні підходи до оцінки ризику внаслідок зміни збутової політики молокопереробних підприємств.

Вивчення організації збуту продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» показує, що використання нових форм збуту молочної продукції зумовлює наступні економічні результати: молоко пастеризоване 2,5% жирності, середня оптова ціна якого становить 5,0 грн, реалізовувалося шляхом доповнення до стандартних замовлень молочної продукції однієї упаковки.

За результатами проведених досліджень ринку нами встановлено, що цей продукт реалізується лише у деяких торгових мережах Київської області. Тому доцільно рекомендувати ввести в практику господарювання досліджуваного молокозаводу акцію із просування товару в роздрібній мережі, зокрема супермаркетах, які є постійними замовниками продукції досліджуваного підприємства.

Промо-акції дозволили б викликати певний інтерес до цього продукту, що зумовило б збільшення обсягів його продажів. Розглянемо результати продажів молока пастеризованого при новій та існуючій формах збуту. Так, за існуючого підходу реалізація 600 одиниць молочної продукції забезпечила досліджуваному підприємству прибуток у розмірі 1500 грн; при продажу 400 одиниць продукції – 2000 грн, а за продажу ще 400 одиниць – 1000 грн. Усього було реалізовано 1400 одиниць продукції. Водночас при продажу продукції за нової форми збуту прибуток у розмірі 1500 грн був отриманий у 400 випадках із 1400, у розмірі 2000 грн – у 550 випадках і в обсязі 1000 грн – у 450 випадках. Автором розраховано показники ймовірності для цих випадків (таблиця 3.11).

Порівнюючи отримані результати за існуючої і нових форм збуту продукції, можна зробити висновок, що при однаковому коливанні прибутку від 1000 до 2000

грн середнє очікуване його значення при новій формі збуту вище, ніж при старій на 0,17. Це свідчить про доцільність переходу на нові форми реалізації продукції. Однак це обґрунтування може бути спростоване за використання однофакторного дисперсійного аналізу.

Таблиця 3.11 – Розрахунки математичного очікування результатів варіанта збуту продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Форма збуту й номер події	Прибуток (x), грн	Кількість варіантів (f)	Середній прибуток за варіантом, грн
1	2	3	4
Існуюча форма збуту продукції			
1	1500	400	3,75
2	2000	600	3,33
3	1000	400	2,50
Разом		1400	9,58
Нова форма збуту продукції			
1	1500	400	3,75
2	2000	500	4,00
3	1000	500	2,00
Разом		1400	9,75
Відхилення математичних очікувань			0,17

Джерело: складено і розраховано автором.

Отже, на підставі проведеного аналізу можна прийняти рішення щодо вдосконалення організації реалізації продукції досліджуваним підприємством. На нашу думку, оптимальним методичним інструментом для визначення доцільності нового способу реалізації молочної продукції є інструментарій варіаційного аналізу.

За одержаними даними розрахуємо дисперсію прибутку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» при новому та існуючому варіантах збуту продукції за допомогою Excel «Однофакторний регресійний аналіз». Так, за існуючим варіантом $\sigma^2 = 0,41$ грн. Тоді середнє квадратичне відхилення становитиме: $\sigma = 0,64$, а коефіцієнт варіації: $V = 0,127\%$.

Відповідно, для нового варіанта збуту $\sigma^2 = 1,19$ грн, тоді середнє квадратичне відхилення становить $\sigma = 1,09$, а коефіцієнт варіації: $V = 0,365\%$ (табл. 3.9).

Як показують розрахунки табл. 3.12, змінність показника прибутку (y) при

новому варіанті збуту більша, ніж при існуючому. Отже, економічно доцільніше реалізовувати продукцію через удосконалені варіанти збуту, оскільки чим вище коефіцієнт варіації, тим менше ризик втрат.

Таблиця 3.12 – Однофакторний дисперсійний аналіз

Підсумки групи	Рахунок	Сума	Середнє	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення
Прибуток (х) існуюча форма збуту продукції	3	9,58	3,19	0,41	0,64
Прибуток (у) Нова форма збуту продукції	3	9,75	3,25	1,19	1,09
Дисперсійний аналіз					
Джерело варіації	SS	df	MS	P-значення	V
Між групами	0,005	1	0,005	0,978	0,127
Усередині груп	3,184	4	0,796	-	0,365
Разом	3,189	5	-	-	-

Джерело: складено і розраховано автором.

Отже, система управління ризиком передбачає застосування наступних методів: уникнення ризику, запобігання збитку, прийняття ризику на себе, перенесення ризику. Дослідженням встановлено, що значна кількість молокопереробних підприємств області із зони допустимого ризику перемістилися в зону критичного ризику внаслідок зниження рівня використання виробничих потужностей, зниження купівельної спроможності населення, зростання собівартості виробництва продукції, необґрунтованого залучення позикових коштів (відсоток за позиковими коштами перевищував рівень рентабельності виробничої діяльності підприємства).

Встановлено, що залежно від рівня втрат і ймовірності виникнення ризиків слід застосовувати різні механізми, рекомендовані нами. При незначних втратах незалежно від імовірності їх виникнення доцільно прийняття ризику. Самострахування ризиків рекомендується при незначних втратах незалежно від імовірності їх виникнення. При подальшому збільшенні втрат важливо використовувати диверсифікацію і (або) лімітування ризику

З метою розробки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мінімізації, нейтралізації та уникнення виробничих ризиків молокопереробних

підприємств доцільно створити систему ризик-менеджменту. Використання ризик-менеджменту на підприємствах молокопереробної галузі має на меті створення, передусім, відповідного організаційного, методичного та інформаційного забезпечення, а також формування кадрового потенціалу, який володіє відповідними знаннями й навичками.

Висновки до III розділу

Для успішного розвитку підприємств молочної галузі України вказані шляхи мінімізації витрат на оптимізації каналів реалізації. Одні з найефективніших шляхів є використання впровадження концепції логістики, фірмової торгівлі, оновлення основних засобів (збільшення обсягів виробництва та зменшення втрат на заготівлю молокосиrowини), удосконалення системи заходів на підвищення ефективності проведення маркетингової політики (використання реклами, спрямованої на поширення інформації про споживчі властивості молочних продуктів, його ціну); формування власної сировинної бази, шляхом інвестування в створення невеликих, але високотехнологічні молочні комплекси (формування власного виробництва без втрати надмірних коштів).

З метою формування здійснено оцінку запровадження заходів по підвищенню енергоефективності. Здійснено розрахунок окупності запропонованих міроприємств. Встановлено до більш ніж 45 % мають термін окупності до 2 років.

Вважаю, що досить дієвим механізмом підвищення енергоефективності є запровадження системи бенчмаркінгу, що забезпечить можливість порівняння ефективності виробничих процесів на певному підприємстві з аналогічними процесами на інших підприємствах галузі, що використовують кращі практики і мають кращі показники виробництва.

Вибір інструментарію оцінки ризику здійснюється із урахуванням численних факторів, що характеризують поведінку об'єкта ризику в різних ситуаціях невизначеності. Нами обґрунтовано методичні підходи до оцінки ризику внаслідок зміни збутової політики молокопереробного підприємства оптимальним методичним інструментом для визначення доцільності нового способу реалізації молочної продукції є інструментарій варіаційного аналізу

ВИСНОВКИ

1. В результаті виконаної магістерської роботи можна зробити наступні теоретичні висновки та практичні рекомендації. В процесі оцінки теоретичних засад було запропоновано авторське трактування поняття «розвиток підприємства», як сукупність цілеспрямованих змін якісних та кількісних показників функціонування суб'єкта підприємницької діяльності під дією чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. На основі узагальнення дослідження науковців визначенні етапи аналізу ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання з орієнтацією на досягнення мети його розвитку. Підвищення значень показників ефективності господарської діяльності підприємства вимагає здійснення пошуку резервів мінімізації витрат виробництва та підвищення цін на продукцію, головним чином за рахунок покращення її якості.

3. При проведенні процесу оцінки ефективності необхідно звернути увагу на вплив економічних та організаційних чинників на якісні результативні показники діяльності підприємств чинять вплив як економічні, так і організаційні фактори. Крім того, підприємства як самостійні суб'єкти господарської діяльності, які мають статус юридичної особи мають право розподіляти самостійно результати діяльності, та право на вільний вибір бізнес-партнерів, орієнтуючись на отримання певної економічної вигоди.

4. Проаналізовані показники динаміки і структури капіталу молокопереробних підприємств дають розуміння щодо сучасних тенденцій формування капіталу. Необхідно зазначити, що на формування структури капіталу молокопереробного підприємства значно впливає: законодавча і податкова база, кон'юнктура ринку, темп реалізації молочної продукції, стан сировинного ринку, прибутковість активів та ін. Оцінка джерел формування капіталу молокопереробних підприємств України за останні роки підтвердила динаміку

загальногалузових показників, де превалюють власні кошти, довгострокові кредити банків та кредиторська заборгованість.

5. На основі проведених розрахунків щодо ефективності впровадження заходів по підвищенню енергоефективності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» запропоновані напрямки ресурсощадності, що передбачає запровадження на посаду енергоменеджера та запровадження системи бенчмаркінг енергоефективності, що дозволить встановити відмінності у питомому споживанні енергії та оцінити розрив між порівняльною компанією і компанією еталоном. Визначення причин зміни питомого споживання дозволяє визначати і впровадити заходи по його зниженню.

6. Посилення ризику виробничої діяльності молокопереробного підприємства потребує пошуку і впровадження адекватних сучасній системі управління механізмів оцінки ризиків, нейтралізації їх негативних наслідків та оптимізації економічних результатів виробництва. У сучасній практиці управління виробничими ризиками розроблено потужний арсенал методик математичного апарату його оцінки. Водночас, відсутній конкретний інструментарій, який би дозволив оптимально досліджувати об'єкт ризику в умовах невизначеності функціонування молокопереробного підприємства.

7. Критичне ставлення до існуючих методичних підходів до оцінки ризиків підприємства дозволило рекомендувати для практичного використання апарат теорії ігор, який доцільно застосовувати для дослідження усіх можливих альтернатив підприємства як власних дій, так і стратегій партнерів, конкурентів молокопереробного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колесніков А.П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інноваційна економіка. 2013. №3(41). С. 97-100.
2. Управление развитием предприятия : монография. Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. Харьков : Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В.Т. Бусел (уклад. та голов. ред.). Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
4. Гудзь О. Є., Музиченко А. Л. Організаційний розвиток підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №4. С. 8-12.
5. Яценко Б. І., Соколова Н. М., Канін О. П. Економічний розвиток виробничого підприємства. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. 2017. Вип. 101. С. 103-112.
6. Ноняк М. В. Організаційний розвиток підприємства: сутнісні аспекти. Економіка і управління. 2019. №4. С. 68-75.
7. Стоєв В. Л., Коваленко Є. С. Компонентний аналіз поняття «розвиток підприємства»: інноваційно орієнтований контекст. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2020. Вип. 1. С. 43-50.
8. Хвищун Н. В., Андрейчук Н. В., Швирид В. Ю. Розвиток підприємства: сутність, види та фактори. Економічні науки. Серія: Економічна теорія та економічна історія. 2017. Вип. 14. С. 245-254.
9. Детермінанти соціально-економічного розвитку підприємств: монографія. Вип. 2 / за наук. ред. д-ра. екон. наук., проф. Є.В. Мішеніна. Харків: Діса Плюс, 2013. 444 с.
10. Черных К.С. Исследование и разработка методов формирования инновационной политики предприятия : дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05

«Экономика и управление народным хозяйством».; Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия. СПб., 1998. 177 с.

11. Карлей М.В. Формирование сбалансированной инновационной политики промышленного предприятия: дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»; Сибирский ин-т финансов и банковского дела. Новосибирск, 2006. 188 с.

12. Сай Л.П. Інноваційний розвиток підприємства на стадії науково-технічної підготовки виробництва : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «економіка, організація і управління підприємствами»; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2006. 21 с.

13. Greenhouse gas emission from the Dairy Sector. A life cycle assessment: P. Gerber, T. Vellinga, C. Opio et al. Rome: Food and Agriculture Organization (FAO) of the United Nations, Animal Production and Health Division, 2010. 98 с.

14. The Comprehensive Life Cycle Assessment for Greenhouse Gas and Energy Use for Cheese and Whey Products Summary: Innovation Center for US Dairy, 2012. 6 с.

15. Керанчук Т.Л. Сучасні проблеми розвитку молочного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, МНУ ім. В. О. Сухомлинського. 2015. № 4. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/12-vipusk-4-berezen-2015-r/595-keranchuk-t-l-suchasni-problemi-rozvitku-molochnogo-biznesu-v-ukrajini>.

16. Матишак Ю. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2015. №3. С. 102.

17. Прыгунков А.М. Совершенствование механизма экономического развития предприятий на основе инновационной деятельности : дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»; Воронеж, 2010. 228 с.

18. Яруллина Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса : теория и методология : дис. д-ра экон.

наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством. Казанский государственный финансово-экономический институт. Казань, 2011. 415 с.

19. Лазарев В.Н. Управление стратегическим развитием предприятия : дис. докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»; Самарский государственный экономический университет. Самара, 2009. 334 с.

20. Гонова А.А. Управление стратегическим развитием предприятий машиностроения: дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»; Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2013. 168 с.

21. Райко Д.В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3(1). С. 109–117.

22. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2009. № 3. С. 213–219.

23. Лебідь Т.В. Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Східно-Європейський журнал передових технологій. Харків: технологічний центр, 2011. № 1/10(49). с. 39–41.

24. Кутин М.В. Формирование механизма стратегического планирования конкурентного развития на предприятиях винодельческой промышленности Краснодарского края : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Кубанский государственный технологический университет. Краснодар, 2011. 164 с

25. Тушевська Т. В. Стійкий розвиток підприємства з позиції соціальної та економічної ефективності. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 97–102.

26. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М. : Инфра-М, 2007. 174 с.

27. . Быдтаева Э.Е. Методические требования к формированию стратегии развития региона. Вестник Северо-Осетинского государственного университета. 2008. № 4. С. 111–114.

28. Кушнер М.А., Карлина Е.П. Концептуальные основы управления развитием предприятия. Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2011. № 21(238). С. 112–117.

29. Безрукова Т.Л. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование: [монография]. М. : МГУЛ, 2002. 252 с.

30. Жилінська Л.О. Розумчук О.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та практика. 2014. №2. С. 94–106.

31. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 392-399.

32. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 238-244.

33. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 186-190.

34. Коврига С. Детермінанти політичного простору. Соціогуманітарні проблеми людини. 2010. № 4. С. 164–171.

35. Економічна спадщина К. Маркса: погляд через призму століть: зб. матеріалів Всеукр. круглого столу (25 квітня 2018 р.). К.: КНЕУ, 2018. 232 с.

36. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. Modern economics. 2020. №21. С. 37-44.

37. Джинджоян В. В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. 248 с.

38. Лопатинський Ю.М., Тодорюк С.І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія; Чернівецький національний університет. Чернівці, 2015. 219 с.

39. Ступень Н. Теоретичні аспекти та сутність збалансованого розвитку рекреаційних територій. Ефективна економіка. 2017. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5833> (дата звернення: 23.11.2018).

40. Ліпич Л., Товстенюк О., Хілуха О. Стратегія розвитку підприємства та детермінанти, що її визначають. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 3. С. 27-32.

41. Полянська А. С. Детермінанти життєвого циклу підприємства в сучасних умовах розвитку. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Вип. 12(1). С. 59-66.

42. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.

43. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Львів : НЛТУ України, 2008. С. 149.

44. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2012. 400 с.

45. Коваленко Н. В. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 164-170.

46. Климчук В. В., Лопашук І. А. Застосування аналізу чутливості для оцінювання факторів, які визначають собівартість продукції. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 123-128.

47. Косовська В. В. Вплив трансферу сировинних ресурсів на собівартість продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 84-87.

48. Бондаренко Н. М., Устименко А. К. Собівартість продукції: економічна сутність та її види. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(2). С. 51-54.

49. Турчиняк М. К., Давидович О. Я. Молочні продукти підвищеної біологічної цінності. Вісник Львівської комерційної академії. Серія товарознавча. 2014. Вип. 14. С. 172-175.

50. Левицька С. О., Андрєєва А. О. Автоматизація господарського обліку як чинник прискорення процесу діяльності підприємств. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер.: Економіка. 2011. Вип. 16. С. 608-614.

51. Пономаренко А. С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. Молодий вчений. 2015. № 12(3). С. 169-175.

52. Муравський В. Автоматизація калькулювання для оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 4. С. 217-231.

53. Харченко Ю. А. Автоматизація процесів управління собівартістю виготовлення продукції промислового підприємства. Економічний простір. 2015. № 104. С. 229-236.

54. Pollution Prevention and Abatement Handbook 1998. Toward Cleaner Production: The World Bank Group in collaboration with the United Nations Environment Programme and the United Nations Industrial Development Organization. Washington, D.C. : World Bank Group, 1999. 471 с.

55. Геделевич Є. В. Виробничий процес як складова операційного ризику. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 2(2). С. 42-46.

56. Пурденко Ю. А. Управление крупной корпорацией в условиях транзитивной экономики. Иркутск: Из-во ИГЭА, 1997. С. 5–12.

57. Руда Т. П. Організаційно-економічні засади управління підприємницькими ризиками молокопереробних підприємств. Економіка та управління АПК: зб. наук. праць. 2011. №5(85). С. 142–145.

58. Бець М. Т. Управління маркетинговими ризиками продавця. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. Т.1. С. 99–105.

59. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії. Маркетинг в Україні. 2007. №5. С. 36–40.
60. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. СПб.: Питер, 2000. 176 с.
61. Євсєєва І. В., Москаленко В. О. Основні види ризиків та їх вплив на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3-4. С. 80-87.
62. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання. К.: ЦУЛ, 2003. 188 с.
63. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник [для студ. ВУЗов]. Москва : Изд-во «ОМЕГА-Л», 2006. 464 с.
64. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190 - 194.
65. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Вип. 27, Т. 1. С. 30-34
66. Ващенко Н. Методологічні проблеми конструкції поняття «розвиток підприємства» Торгівля і ринок України. 2013. № 36. С. 25-31.
67. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 193-196.
68. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія. Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк Вид-во ДонНТУ, 2011. С. 564-569.
69. Акофф Р. Планирование будущего корпорации; [пер. с англ. В. Бирюкова, М. Крейсберга]. Москва: Сирин, 2002. 96 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

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

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за ЄДРПОУ	01
	КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Перероблення молока,	за КВЕД	240
Середня кількість працівників ²		204	10.51
	вул. Узинська , буд.2, с. Томилівка, Білоцерківський		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **2021 р.**

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	752	448
первісна вартість	1001	4162	4162
накопичена амортизація	1002	3410	3714
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1045	1014
Основні засоби	1010	86431	84152
первісна вартість	1011	199974	201899
знос	1012	113543	117747
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	23957	
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	112185	85614
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3962	546
Виробничі запаси	1101	2649	546
Незавершене виробництво	1102	1313	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93054	127309
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	20576	19632
з бюджетом	1135	282	18
у тому числі з податку на прибуток	1136	5	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26980	26912
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	21
Витрати майбутніх періодів	1170	14	
Інші оборотні активи	1190	377	1022
Усього за розділом II	1195	145252	175074
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	257437	261074

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	53500	53500
Капітал у дооцінках	1405	22197	20675
Додатковий капітал	1410	2459	2459
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(495911)	(566311)
Неоплачений капітал	1425	(4151)	(5151)
Видучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	(495911)	(493828)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		379461
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	1119	
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	1119	379461
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	376962	19043
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	84040	92779
розрахунками з бюджетом	1620	280	22
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	591	
розрахунками з оплати праці	1630	1126	6
Поточна заборгованість за одержаними авансами	1635	243	
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	214982	263348
Усього за розділом III	1695	678224	375441
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	257437	261074

Керівник Дейнегіна Вікторія Миколаївна

Головний бухгалтер

(Із змінами і доповненнями, внесеними наказами Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 року N 627, від 9 липня 2021 року N 385)

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ
КОМБІНАТ» за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ **2021 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2022 01 01

336891118

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61222	160247
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(58502)	(139976)
Валовий:			
прибуток	2090	2720	20271
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2006	59622
Адміністративні витрати	2130	(2851)	(4524)
Витрати на збут	2150	(444)	(21378)
Інші операційні витрати	2180	(9692)	(65099)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190		
прибуток			
збиток	2195	(8261)	(11108)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	33847	112741
Фінансові витрати	2250	(22876)	(53356)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(74632)	(225224)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(71922)	(176947)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(71922)	(176947)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(71922)	(176947)

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	12085	91452
Витрати на оплату праці	2505	15204	19112
Відрахування на соціальні заходи	2510	2789	6741
Амортизація	2515	4534	11956
Інші операційні витрати	2520	35566	56585
Разом	2550	70178	185846

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Керівник Дейнегіна Вікторія Миколаївна

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ
КОМБІНАТ» за ЄДРПОУ
 (найменування)

КОДИ		
2022	01	01
33689118		

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2021 р.**

Форма № 3

Код за
ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		143716
Повернення податків і зборів	3005		
у тому числі податку на додану вартість	3006		
Цільового фінансування	3010		385
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	96	3717
Надходження від повернення авансів	3020	43	492
Надходження від операційної оренди	3040	164	80
Інші надходження	3095	64418	89565
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6137)	(62302)
Праці	3105	(13881)	(15384)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3752)	(8151)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(8902)	(5499)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(5178)	(1975)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(3524)
Витрачання на оплату авансів	3135	(31704)	(63800)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		(48905)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		(385)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		(2)
Інші витрачання	3190	(290)	(36210)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	58	-2683
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			

Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		
необоротних активів	3205	7	3214
Надходження від отриманих: відсотків	3215		
дивідендів	3220		
Надходження від деривативів	3225		
Інші надходження	3250		
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	()	(4013)
необоротних активів	3260	()	()
Виплати за деривативами	3270	()	()
Інші платежі	3290	()	()
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		-799
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300		
Отримання позик	3305		
Інші надходження	3340		
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	()	()
Погашення позик	3350		
Сплату дивідендів	3355	()	()
Витрати на сплату відсотків		(51)	(126)
Інші платежі	3390	()	()
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-51	-126
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	14	-3608
Залишок коштів на початок року	3405	7	3614
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		1
Залишок коштів на кінець року	3415	21	7

Керівник
Головний бухгалтер

Дейнегіна Вікторія Миколаївна

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
33689118		

Звіт про власний капітал

за _____ 2021 р.

Форма № 4 Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстро-ваний (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	53500	22197	2459		(467556)	(4151)		(393551)
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005								
Виправлення помилок	4010								
Інші зміни	4090					(28355)			(28355)
Скоригований залишок на початок року	4095	53500	22197	2459		(495911)	(4151)		(421906)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					(71922)			(71922)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110								
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200								
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205								
Відрахування до резервного капіталу	4210								
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240								
Погашення заборгованості з капіталу	4245								
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260								
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265								
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270								
Вилучення частки в капіталі	4275								
Інші зміни в капіталі	4290		(1522)			1522			
Разом змін у капіталі	4295		(1522)			(70400)			(71922)
Залишок на кінець року	4300	52500	20675	2459		(566311)	(4151)		(493828)

Керівник
Головний бухгалтер

Дейнегіна Вікторія Миколаївна

Додаток Б

Короткий звіт подібності

 StrikePlagiator.com

Оплатити



Дата звіту 11/15/2022

Дата оновлення: —



Звіт ще був оновлений

Метадані

Заголовок

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Автор

Назаренко Євгеній Олександрович

Науковий керівник

доцент Бойченко К.С.

Потрапит

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть поводити про можливі маніпуляції з текстом. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при копіюванні документа та його обробленні, тому ми рекомендуємо вам подивитися до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		19
Білі знаки		19
Парафрази (SmartMarks)		108

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати контентна / улюблена особа.

26.07%

38.67%

КП 1

25

Високий обсяг для коефіцієнта подібності 2

14.15%

14.16%

КП 2

15145

Високий обсяг

2.85%

3.96%

КЦ

122962

Високий обсяг

Додаток В

Сертифікатів про участь у конференціях

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана» кафедра бізнес-економіки та
підприємництва

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Назаренко Євгеній Олександрович

ОПП «Бізнес-економіка»
на 2021-2022 рр.

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у міжнародній науково-практичній конференції «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ»	28 жовтня 2022 р.	Доповідь: формування стратегічних напрямків розвитку молокопереробних підприємств на основі swot-аналізу Сертифікат учасника.



Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

ЄВГЕНІЙ НАЗАРЕНКО

брав участь у роботі

Міжнародної науково-практичної конференції
«ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ»

присвяченій 50-річчю Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів

Директор ІННБІФ
д.е.н., професор

Микола МІСЮК

28 жовтня 2022 р.
м. Кам'янець-Подільський



Дата

Підпис

