

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»  
**Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**ХОМЕНКО ІННИ ВІКТОРІВНИ**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ КОМПАНІЇ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Хоменко І.В..*

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_Шевчук Н.В.

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_»\_\_\_\_\_2022 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 РОЗВИТКУ<br>ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ.....                                              | 6  |
| 1.1. Сутність та видова характеристика підприємницького потенціалу компанії....                                                        | 6  |
| 1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності розвитку<br>підприємницького потенціалу компанії.....                            | 14 |
| 1.3. Особливості розвитку потенціалу компанії за постіндустріальних умов.....                                                          | 21 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ<br>ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....                                     | 29 |
| 2.1 Характеристика підприємницької діяльності м'ясопереробної компанії.....                                                            | 29 |
| 2.2 Стратегічний аналіз потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» .....                                                              | 34 |
| 2.3 Фінансово-економічне оцінювання результативності розвитку<br>підприємницького потенціалу м'ясопереробної компанії .....            | 41 |
| РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....                           | 52 |
| 3.1 Розробка концепту розвитку підприємницького потенціалу м'ясопереробної<br>компанії .....                                           | 52 |
| 3.2 Організаційно-фінансові та соціальні аспекти проєкту розвитку<br>підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»..... | 57 |
| 3.3 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту розвитку підприємницького<br>потенціалу досліджуваної м'ясопереробної компанії .....  | 66 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                          | 75 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....                                                                                                          | 78 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                           | 81 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким інноваційно-технологічним розвитком, в якому підприємство, будучи складною технічною системою, виступає своєрідним «лакмусовим папірцем» зовнішніх факторів – умов ринку. Останнім, в свою чергу, властиві швидкий темп росту конкуренції та високий рівень нестабільності: різка зміна «правил гри» на ринку, мінливість попиту і пропозиції, необ'єктивна зміна вартості факторів і засобів виробництва. За таких умов суб'єкти підприємництва, поглинаючи фактори зовнішнього середовища у свої бізнес-процеси, мають у стислі терміни генерувати і продукувати нові конкурентоспроможні товари та послуги.

Відповідно, створення нових товарів вимагають застосування нових чи модернізацію наявних ресурсів, методів, технологій та інструментів виробництва. Зважаючи на глобалізацію бізнес-процесів, застосування ідей «зовнішнього середовища» (перейняття досвіду конкуруючих компаній, застосування передових технологій, впровадження інноваційних «зовнішніх» рішень і тд) ефективно лише в поєднанні із ідеями «внутрішнього середовища». Під внутрішнім середовищем варто розуміти потенціал підприємства, а саме його ресурси, навички, здатність до трансформації бізнес-процесів. У такому разі, результатом об'єднання двох складових є синергічний процес, що виявляється в створенні нової ключової конкурентної переваги товару, підприємства, галузі в цілому.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні та прикладні аспекти дослідження проблем розвитку підприємницького середовища, формування підприємницького потенціалу та активізації підприємницької діяльності відображені в працях провідних науковців, зокрема В. Вострякової, М. Грачова, Т. Гринчук, Б. Карапінського, Н. Краснокутської, А. Миргородської, К. Оксенюк, Л. Петренко, Ю. Рубіна, І. Репіної, О. Сологуб, В. Хачатряна та інших. Проте, незважаючи на значний прогрес у цьому напрямку, сутнісна характеристика та

оцінка підприємницького потенціалу компанії досі залишаються дискусійними та відкритими.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи** є розробка та обґрунтування проєкту розвитку підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- ~ дослідити сутність та видову характеристику структури підприємницького потенціалу компанії;
- ~ узагальнити методичні підходи до оцінювання результативності розвитку підприємницького потенціалу компанії;
- ~ дослідити особливості розвитку потенціалу компанії за постіндустріальних умов;
- ~ охарактеризувати підприємницьку діяльність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»;
- ~ зробити стратегічний аналіз підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»;
- ~ зробити фінансове-економічне оцінювання результативності розвитку підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»;
- ~ розробити концепт розвитку підприємницького потенціалу м'ясопереробної компанії;
- ~ визначити організаційно-фінансові та соціальні аспекти проєкту розвитку підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»;
- ~ обґрунтувати доцільність реалізації проєкту розвитку підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

**Об'єктом дослідження** КМР є процеси розвитку підприємницького потенціалу компанії.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку підприємницького потенціалу компанії.

**Методи дослідження.** В дослідженні використані методи статистичного

спостереження, аналізу та синтезу, методи порівняння, абсолютних та відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний. Відповідно до поставлених завдань у роботі використано також методи дослідження процесів і явищ: математично-статистичний, аналізу фінансової звітності підприємства, графічний і табличний методи; експериментальний.

***Інформаційними джерелами*** виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі управління потенціалом, розвитку підприємницького потенціалу, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова звітність підприємства.

***Практична значущість результатів дослідження.*** Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що запропоновані у роботі методики, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на визначення альтернативних шляхів обґрунтування проєкту розвитку підприємницького потенціалу м'ясопереробної компанії. Використання запропонованих у роботі методичних підходів сприятиме підвищенню ефективності роботи досліджуваного підприємства. Результати наукових досліджень знайшли практичне застосування в діяльності м'ясопереробної компанії.

***Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.*** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 84 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ

#### **1.1. Сутність та видова характеристика підприємницького потенціалу компанії**

Потенціал компанії безпосередньо залежить від навичок, умінь, підготовки та передбачення підприємців, а також менеджерів на інституційному рівні, які завдяки своїй інтуїції приймають рішення, напрямки дій та розвитку відповідно до обраної стратегії та ринку. В етимологічному значенні термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*» і означає «приховані можливості», що можуть стати реальною можливістю у виробничій практиці завдяки праці [6, с.46]. Таким чином, терміни «потенціал», «потенціальний» означають наявність у когось (будь-якої особи, основного трудового колективу, суспільства в цілому) прихованих можливостей, які ще в процесі проявлення.

Аналіз літературних джерел [13; 22] вказує на те, що потенціал компанії найчастіше розглядається як багатофакторна, комплексна характеристика, завдяки якій визначається рівневий розподіл компаній, визначення інвестиційної привабливості, конкурентних можливостей, рівня гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, що знаходить відображення в ринкових відносинах. Саме потенціал підприємства визначає вибір цілей у стратегічний період, визначає доцільність і спрямованість організаційних змін, вказує на напрямок і темпи зростання виробничих потужностей, а також дає змогу визначити підприємницький внесок у досягнення економічних результатів, зростання рівня досконалості виробництва готової продукції підприємства.

Як показує світовий досвід, підприємницький сектор є надійною основою для формування конкурентного середовища, головним структурним елементом і рушійною силою розвитку економічної системи. Тільки підприємницький сектор

дозволяє вирішувати серйозні економічні та соціальні проблеми. Його мобільність і динамічність сприяє більш комплексному задоволенню потреб споживачів, розвитку реального сектору економіки та розширює можливості працевлаштування населення [16, с.76].

Підприємництво є досить складною економічною категорією, тому існує багато визначень цього терміну. Підприємництво - це ініціатива, самостійна діяльність, яка здійснюється від свого імені, на власний ризик, під власну матеріальну відповідальність і спрямована на систематичне отримання доходу, прибутку від використання майна, продажу товарів, виконання робіт, надання послуг. Підприємництво також спрямоване на підвищення іміджу та статусу підприємця [10, с.34].

У сучасних умовах забезпечення прийнятних темпів економічного зростання національної економіки значною мірою залежить від забезпечення ефективного управління підприємницьким потенціалом підприємств.

Для української науки дослідження категорії «підприємницького потенціалу» є досить новими. На нашу думку, надто мало уваги приділяється змісту та оцінці категорії «підприємницький потенціал». У цьому контексті актуальною та виправданою є потреба систематизації методичних підходів до з'ясування економічної сутності, змісту та структурного аналізу підприємницького потенціалу. Заслуговує на увагу підхід зарубіжних вчених – економістів, які виокремили в цій категорії підприємницький потенціал людини. Однак, варто виокремити характерні якості підприємця, без яких неможливе його успішна діяльність [24, с. 67]:

1. Винахідливість - здатність підприємця швидко знаходити оптимальне рішення в загрозливих ситуаціях, а також швидко реагувати на позитивні результати діяльності з метою досягнення ще кращих результатів. Найчастіше потреба в винахідливості виникає при виникненні спонтанних ситуацій.

2. Інтелект – здатність ефективно вирішувати проблеми та якісно їх усувати. Досягнення максимально чіткого виконання рішення за найменший час залежить від інтелекту.

3. Передбачення - ця якість має значний вплив на планування діяльності компанії як у стратегічний, так і в тактичний періоди. Уміння заздалегідь передбачити зміни ринку та можливі загрози дає підприємцю шанс на стійкий розвиток у стратегічний період.

4. Інноваційна здатність – здатність застосовувати новітні науково-технічні розробки та своєчасно впроваджувати зміни в усіх аспектах діяльності бізнес-одиниці з урахуванням змін зовнішнього середовища, вірити у розвиток у стратегічний період.

5. Схильність до ризику - схильність підприємця займатися діяльністю, яка супроводжується можливими негативними наслідками, але водночас може принести великі прибутки в майбутньому тощо.

Перераховані вище основні якості підприємця дозволяють йому спрямовувати свою діяльність на пошук, засвоєння та розвиток основних концепцій ведення своєї діяльності та прийняття рішень. Ці якості підприємця як основного суб'єкта ринкового процесу дозволяють йому володіти підприємницьким потенціалом. Водночас підприємницький потенціал є одним із головних рушіїв економічного процесу [24, с.68].

У вітчизняній економічній літературі досі немає єдиного погляду на визначення цієї категорії. Огляд літератури щодо змісту поняття «підприємницький потенціал» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Наукові дефініції поняття «підприємницький потенціал»

| Автор                                                               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Як сукупність ресурсів та здатність їх трансформуватися в результат |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| А. Миргородська [11]                                                | сукупність способів і навичок втілення портфеля ідей підприємця в товари, роботи і послуги, виконуючи обраний вид діяльності з метою отримання максимального прибутку.                                                                                                                                                            |
| Б. Карапінський Т. Щира [5]                                         | сукупність ресурсів (трудових, матеріально-технічних, фінансових, інноваційних тощо), умінь і навичок керівників різних рівнів ієрархії та безпосередніх керівників щодо виробництва продукції, надання послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) та забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу. |



Продовження таблиці 1.1

| 1                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Рєпіна [15]                             | сукупність ресурсів (трудових, матеріально-технічних, фінансових, інноваційних тощо), умінь і навичок керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, пов'язаних з виробництвом товарів, наданням послуг (робіт), отримання максимального доходу та забезпечення сталого функціонування та розвитку компанії. |
| Як індивідуальні характеристики підприємця |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Т. Гринчук [4]                             | здатність членів домогосподарств і суб'єктів господарювання розвивати підприємницьку поведінку, спрямовану на отримання прибутку на основі використання природних ресурсів, економічних і соціальних чинників.                                                                                                       |
| В. Хомяков [22]                            | індивідуально-психологічні особливості підприємця, управлінські здібності, самостійність у виборі та прийнятті рішень, здатність реагувати на зміни економічної та соціальної ситуації.                                                                                                                              |
| Н. Краснокутська І. Бубенець [9]           | сукупність умінь, знань і навичок людей, пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності.                                                                                                                                                                                                                       |
| М. Грачов [3]                              | набір орієнтацій для досягнення успіху, особиста та колективна відповідальність, свобода самовираження та творчості.                                                                                                                                                                                                 |
| В. Хачатрян [21]                           | низка особистісних характеристик, набутий досвід, професійна підготовка, психологічна готовність до змін, готовність до постійного самовдосконалення та здатність передбачати й уникати ризиків, що виникають у процесі підприємницької діяльності.                                                                  |
| К. Оксенюк [14]                            | сукупність особистих якостей, можливостей, навичок, знань і здатностей людей для ефективного ведення підприємницької діяльності.                                                                                                                                                                                     |
| О. Сологуб [18]                            | інтегральні підприємницькі здібності підприємців, спрямовані на виявлення, пошук, формування та задоволення потреб у товарах чи послугах та максимізацію прибутку.                                                                                                                                                   |
| Як сукупність бізнес-ідей                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ю. Рубін [17]                              | ряд бізнес-ідей і способів їх реалізації, які йому доступні.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ю. Ярова [24]                              | діапазон бізнес-ідей і орієнтація на успіх, особиста і колективна відповідальність і незалежність від самовираження і творчості.                                                                                                                                                                                     |

*Джерело: складено автором на основі [11, 5, 15, 4, 22, 9, 3, 21, 14, 18, 17, 24]*

У літературних джерелах виявлено три підходи до трактування змісту терміну «підприємницький потенціал»:

- підприємницький потенціал, як сукупність ресурсів і здатність перетворювати їх на результат;
- підприємницький потенціал, як індивідуальна характеристика підприємця;
- підприємницький потенціал, як сукупність бізнес-ідей.

Враховуючи це, пропонується розглядати підприємницький потенціал підприємства як здатність інтелектуальних особливостей підприємця успішно

генерувати та реалізовувати бізнес-ідеї (стартапи) з метою досягнення поставлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Такими цілями можуть бути підвищення рентабельності підприємства, розширення ринків збуту продукції, забезпечення довгострокового економічного зростання підприємства [12, с.156].

Таким чином, підприємницький потенціал компанії можна представити в тривекторному просторі, що складається з інтелектуальних характеристик підприємця та співробітників компанії, ресурсів і стартапів (рис. 1.1).

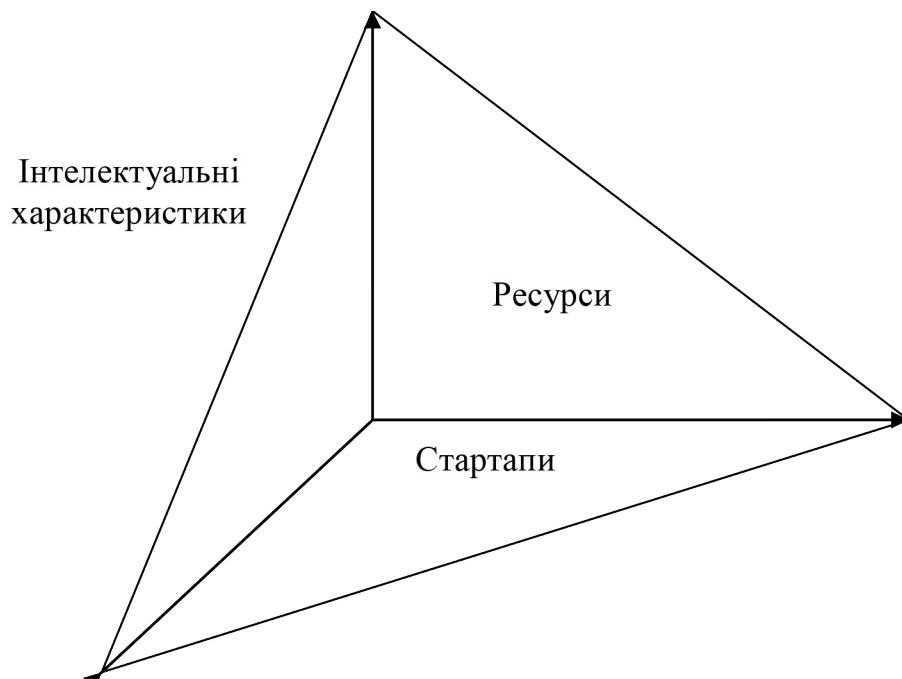


Рисунок 1.1 – Трьохвекторний простір підприємницького потенціалу підприємства

*Джерело: [8]*

Підприємницький потенціал має прояви зовнішньої та внутрішньої реалізації. Оскільки підприємницька діяльність спрямована на отримання та досягнення прибутку, то ступенем реалізації підприємницького потенціалу є дії, спрямовані на можливість його досягнення та збільшення.

У внутрішньому середовищі підприємницький потенціал реалізується завдяки органічному взаємозв'язку з трудовим потенціалом і набуває своїх характеристик через поєднання різних видів корпоративних ресурсів та вміння їх використовувати. Так розвивається внутрішнє підприємництво [1, с.108].

У результаті дослідження Global Entrepreneurship Monitoring (GEM), яке вивчає потенційну готовність до підприємницької діяльності серед працюючого населення, внутрішньокорпоративне підприємництво визначається досить широко як будь-яка діяльність співробітника, пов'язана з розробкою або запуском нових продуктів і послуг і створенням нових бізнес-одиниць у рамках існуючої організації [12; 23].

У процесі праці трудовий ресурс перетворюється на підприємницький потенціал, який вже дещо перевищує вихідний рівень ресурсу дієздатності; це вже щабель, який включає як нові накопичені якості, так і попередній рівень умінь і вимог до ефективного використання творчого потенціалу співробітника.

Оскільки підприємницький потенціал може бути реалізований не лише в окремих видах діяльності, а й у великій організації, увага зосереджена на дослідженні тих працівників, які відіграють ключову роль у виникненні та розвитку підприємницьких ідей у компаніях. Це можуть бути підприємницькі ініціативи як керівників, так і рядових працівників.

Їх структурування є важливим для дослідження підприємницького потенціалу компанії та визначення відповідного його рівня. Визначення структури підприємницького потенціалу підприємства дозволяє більш детально та ґрунтовно здійснити оцінювання його рівня, визначити характерні зміни підприємницького потенціалу та на основі цього розробити відповідні механізми підвищення ефективності його використання [2, с.49].

Структура підприємницького потенціалу підприємства - це відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, який розкриває його структуру, елементарний склад, спосіб формування та розвитку. Відповідно, термін «структура потенціалу» має характеризуватися такими основними ознаками: стабільність, стійкість, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо [7, с.130].

Виходячи зі змісту поняття «підприємницький потенціал» компанії, його структура представлена таким чином (рис. 1.2).

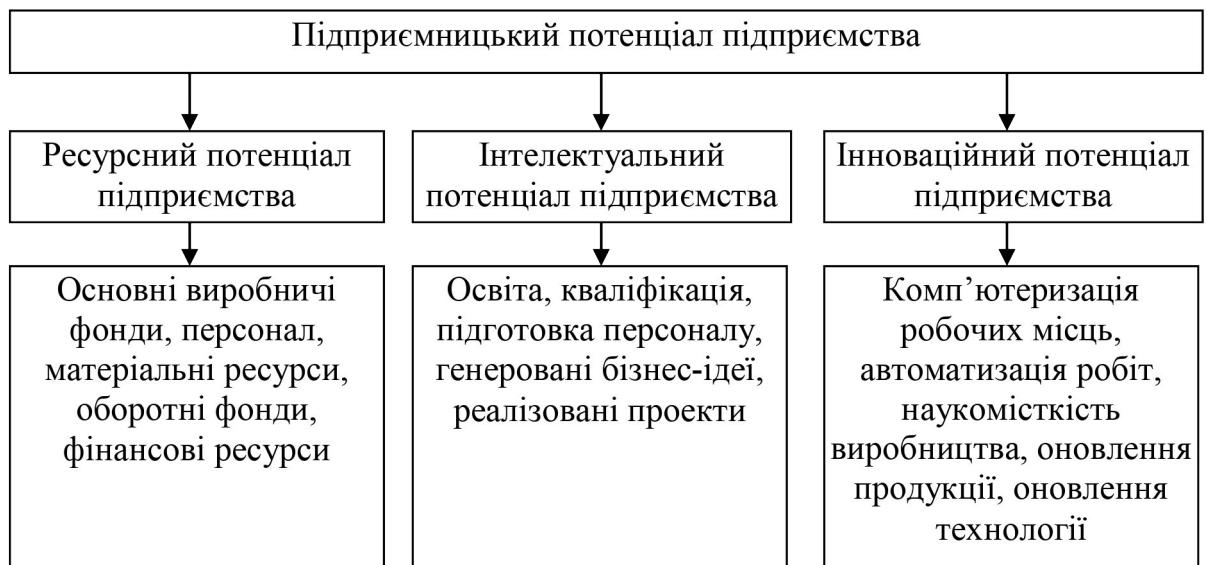


Рисунок 1.2 – Структура підприємницького потенціалу підприємства

*Джерело: складено автором за [10]*

Отже, було висвітлено три структурні елементи підприємницького потенціалу компанії: ресурсний потенціал, інтелектуальний потенціал та інноваційний потенціал. Даваймо розглянемо їх властивості.

Ресурсний потенціал – це система взаємопов’язаних різних видів ресурсів, які є в розпорядженні підприємства або можуть бути задіяні в його господарській діяльності з метою максимального задоволення потреб споживачів і підвищення його конкурентоспроможності на цільовому ринку [10, с.56].

Слід зазначити, що ресурси підприємства дозволяють сформувати необхідні конкурентні переваги. Кожен вид ресурсу - це набір можливостей для досягнення фірмою своїх цілей. Це означає, що якщо компанія має висококваліфіковану робочу силу, потужну матеріально-технічну і технологічну базу та інші ресурси, вона зможе певною мірою задовольнити потреби і бажання потенційних споживачів і отримати конкурентні переваги перед іншими компаніями.

Ресурсну концепцію підприємницького потенціалу можна охарактеризувати чотирма основними критеріями [22, с.176]:

1. Реальні шанси компанії в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи нереалізовані шанси).
2. Обсяг ресурсів як задіяних у виробництві, так і тільки підготовлених до

використання.

3. Уміння персоналу (менеджерів) використовувати ресурси, уміння управляти ресурсами компанії.

4. Форма підприємництва та відповідна організаційна структура підприємництва.

Інтелектуальний потенціал визначає можливості генерувати та сприймати нововведення та ідеї інновацій та виводити їх на рівень нових технологій, структур, організаційних та управлінських рішень. Це передбачає наявність фахівців, які не тільки мають високу професійну освіту, але й здатні продукувати нові орієнтовані знання та втілювати їх у інновації, що відповідають потребам ринку. При цьому можна визначити наступні характерні ознаки інтелектуального капіталу [12; 24]:

- інтелектуальний капітал представлений як невидимий ресурс;
- інтелектуальний капітал не втрачає цінності в процесі його використання. Неефективність його використання призводить до знецінення інтелектуального капіталу;
- стратегічне спрямування інтелектуального капіталу, де його вартість є стратегічно вигідною;
- різні критерії оцінки інтелектуального капіталу;
- капітальні вкладення в інтелектуальний ресурс завжди приносять додатковий дохід роботодавцю;
- вкладення капіталу в інтелектуальний ресурс дає змогу досягти ефекту в економічній та соціальній сферах компанії;
- наявність інтелектуального капіталу забезпечує конкурентоспроможність компанії;
- раціональне використання складових інтелектуального капіталу дає змогу досягти синергетичного ефекту;
- інтелектуальний капітал є основою формування вартості компанії.

Інноваційний потенціал – це максимальна здатність підприємства використовувати фундаментальні дослідження, прикладні розробки та

впровадження науково-технічних досягнень у виробництві. Для здійснення ефективної інноваційної діяльності підприємству потрібно мати такі ресурси:

- інтелектуальні (винаходи, промислові зразки, ліцензії, технологічна документація, корисні моделі);
- матеріальні (виробниче, дослідне, експериментальне та лабораторне обладнання);
- фінансові (власні, позикові, залучені, інвестиційні, бюджетні, грантові кошти);
- інфраструктурні (відділ головного технолога, патентно-ліцензійний відділ, власні підрозділи НДР і ДКР, лабораторія контролю якості продукції конструкторський відділ, відділ маркетингу нової продукції, лабораторія контролю якості продукції);
- додаткові ресурси для покращення результатів інноваційної діяльності (партнерські та особисті стосунки з науково-дослідними інститутами, університетами, у тому числі закордонними, інформаційний відділ, досвід управління проектами, стратегічне управління підприємством) [14].

Таким чином, запропоноване структурування підприємницького потенціалу допоможе з визначенням і оцінкою його рівня, розробкою відповідних механізмів підвищення ефективності використання як загалом, так і окремих структурних елементів.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності розвитку підприємницького потенціалу компанії**

Модель підприємницького потенціалу визначається: обсягом і якістю наявних у нього ресурсів (кількість зайнятих працівників, основні засоби або фізичні резерви, фінансові та нематеріальні ресурси); рівнем освіти та кваліфікації, здібностями керівників та іншої категорій персоналу до виробництва окремих видів

продукції; управлінськими навичками для найкращого використання наявних ресурсів компанії та оновлення її організаційних структур; інформаційними та інноваційними можливостями; інноваційними можливостями підприємства з приводу оновлення техніко-технологічної бази підприємства, переходом на випуск нової конкурентоспроможної продукції; наявністю фінансових можливостей для залучення коштів (кредитоспроможність, внутрішня та зовнішня заборгованість у фінансовому секторі) тощо [12, с.157].

У сукупності всіх перерахованих вище можливостей формується загальний (економічний і соціальний) потенціал компанії, який показує ступінь її конкурентоспроможності порівняно з потенціалом іншої компанії.

Формування підприємницького потенціалу компанії – це процес виявлення та створення сукупності підприємницьких можливостей, їх структурування та побудови певних форм організації для стабільного розвитку та ефективного відтворення [6, с.115].

Об'єктні компоненти підприємницького потенціалу підприємства в тій чи іншій формі споживаються і відтворюються в процесі функціонування. До них відносяться інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал, відтворювальний потенціал.

Предметні компоненти підприємницького потенціалу пов'язані з соціальною формою їх виявлення. До цих компонентів належать управлінський капітал, науково-технічний капітал, маркетинговий потенціал, потенціал організаційної структури управління.

Керівники, акціонери, постачальники, кредитори, інвестори, держава, страхові компанії зацікавлені в проведенні оцінки підприємницького потенціалу компанії для реалізації своїх інтересів.

Основними завданнями оцінки підприємницького потенціалу підприємства є [2, с.48]:

- підвищення ефективності поточного управління компанією або підприємством;
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- розробка плану розвитку;
- реалізація інвестиційного проекту розвитку бізнесу;
- визначення вартості компанії при купівлі або продажу повністю або частково;
- корпоративна реструктуризація;
- визначення бази оподаткування;
- визначення кредитоспроможності компанії та вартості забезпечення;
- укладення договору страхування, в ході якого необхідно визначити вартість активів.

Найбільш об'єктивним і найбільш адекватним критерієм оцінки підприємницького потенціалу компанії є її ринкова вартість. Тому основу методології оцінки слід розглядати як сукупність принципів, заснованих на міжнародних стандартах оцінки.

Оцінка вартості бізнесу здійснюється за трьома підходами: доходний (результативний); порівняльний (ринковий); витратний (майновий).

Інформація, яка використовується в тому чи іншому підході, відображає або поточний стан компанії, або її минулі досягнення, або очікувані майбутні доходи [1, с.115].

Залежно від методики оцінювання ці фактори аналізуються з різних позицій. При застосуванні методу вартості придбання увага приділяється факторам вартості. При оцінці потенціалу порівняльними методами основна увага приділяється факторам середовища і функціональним характеристикам, а результати використання об'єкта і витрати на їх досягнення мають другорядний характер. При оцінці підприємницького потенціалу за результуючою концепцією найбільше значення мають результати використання об'єкта, а функціональні характеристики і фактори мають допоміжний характер [6, с.84].

Підвищення підприємницького потенціалу підприємства та підвищення ефективності його використання потребує комплексного аналітичного дослідження передумов його створення. Відповідно, таке аналітичне дослідження



передбачає проведення певної послідовності дій та аналітичних розрахунків, етапи яких наведено на рис. 1.3.

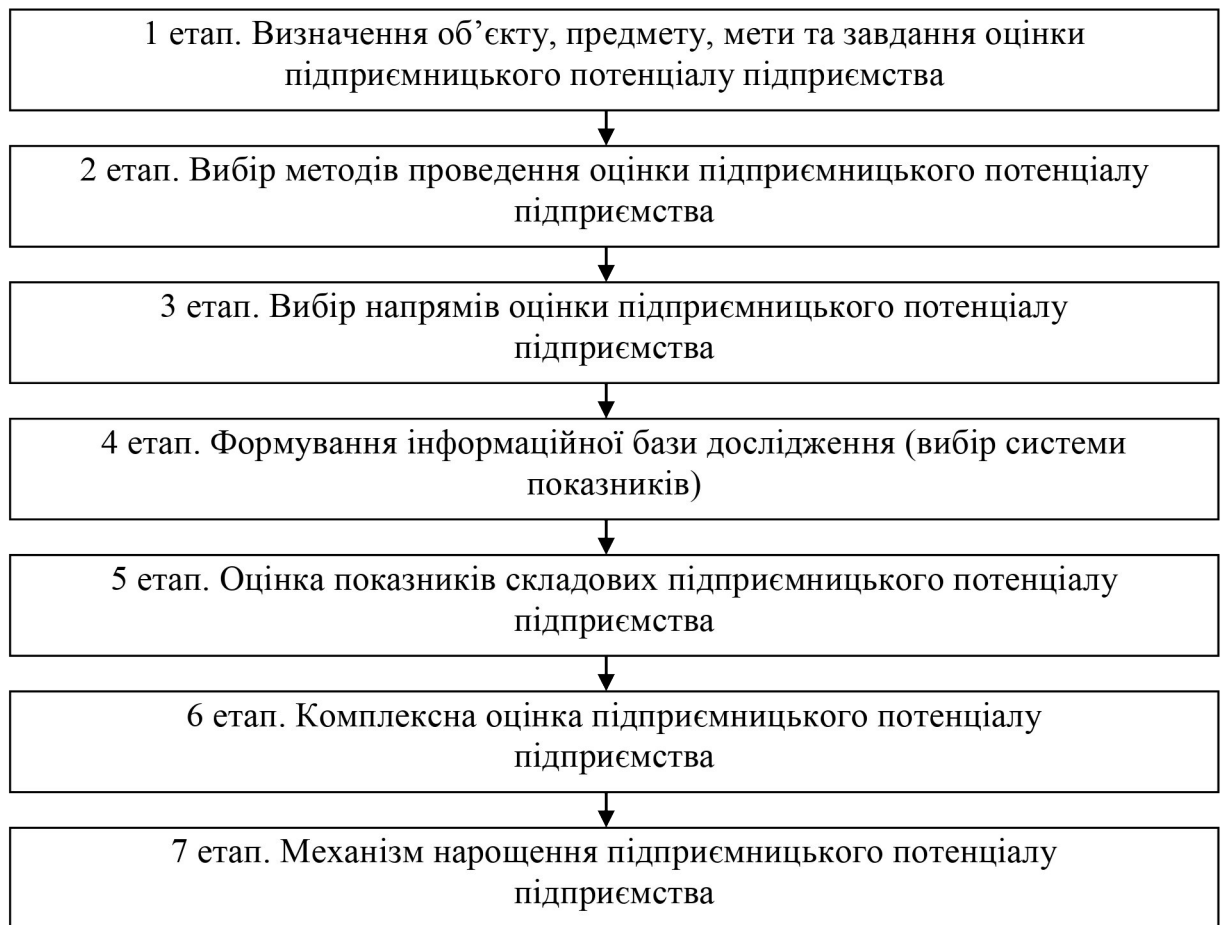


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінки підприємницького потенціалу підприємства

*Джерело: складено автором за [22]*

Розглянемо покрокові дії цього алгоритму.

1-й етап. Визначення предмета, об'єкта, мети та завдання оцінки підприємницького потенціалу компанії.

Об'єктом оцінки є компанія в цілому та її підприємницький потенціал зокрема.

Предметом оцінки є кількісна та якісна характеристика підприємницького потенціалу компанії.

Метою оцінки є визначення підприємницького потенціалу підприємства.

Завданнями для оцінки підприємницького потенціалу підприємства є [11, с.145]:

- ідентифікація реального стану аналізованого об'єкта;

- оцінка ресурсного потенціалу компанії;
- оцінка інтелектуального потенціалу компанії;
- оцінка інноваційного потенціалу підприємства;
- комплексна оцінка підприємницького потенціалу підприємства.

2-й етап. Вибір методів оцінки підприємницького потенціалу підприємства.

У процесі аналітичного дослідження можуть бути використані такі методи дослідження: статистичний, графічний, табличний, індексний, стратегічний, математичний, аналітичний методи.

3-й етап. Вибір напрямків оцінки підприємницького потенціалу компанії. Аналіз та оцінка підприємницького потенціалу підприємства здійснюється за такими основними напрямками: оцінка ресурсного потенціалу підприємства, оцінка інтелектуального потенціалу підприємства, оцінка інноваційного потенціалу підприємства.

4-й етап. Розробка інформаційної бази дослідження (вибір системи показників). У межах кожного напрямку аналітичних досліджень сформовано систему показників.

5- й етап. Оцінка показників складових підприємницького потенціалу підприємства.

Система показників оцінки підприємницького потенціалу підприємства представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Система показників оцінки підприємницького потенціалу підприємства

| Напрями оцінки підприємницького потенціалу підприємства | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ресурсний потенціал                                     | Персонал (чисельність і структура персоналу, показники плинності кадрів, показники продуктивності праці); виробничі фонди (забезпеченість підприємства основними засобами, їх структура, аналіз показників фондівіддачі та фондомісткості, фондоозброєність робочої сили, технічна озброєність робочої сили, тривалість кругообігу оборотних коштів, коефіцієнт кругообігу оборотних коштів, коефіцієнт навантаження на грошовий обіг, рентабельність оборотних коштів); матеріальні ресурси (показники матеріалівіддачі); фінансові ресурси (окупність інвестицій; продуктивна окупність інвестицій; окупність діяльності). |

Продовження таблиці 1.2

| 1                         | 2                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтелектуальний потенціал | Якісний склад персоналу на основі підготовки, досвіду, кваліфікації, рівня підготовки, підвищення кваліфікації, ступеня генерації ідей.                                                                                                        |
| Інноваційний потенціал    | Показники наукоємності виробництва, впровадження власних розробок, використання придбаних розробок, співвідношення власних і закуплених розробок, оновлення продукції, оновлення технологій, успішно реалізовані бізнес-ідеї (бізнес-проекти). |

*Джерело: складено автором за [8]*

Аналіз та оцінка ресурсного потенціалу підприємства включає аналітичне дослідження таких складових, як людські, виробничі, матеріальні та фінансові ресурси.

Аналіз та оцінка інтелектуального потенціалу включає розрахунок таких показників, як якість персоналу за підготовкою, досвідом, кваліфікацією, рівнем кваліфікації, підвищення кваліфікації, ступенем генерації ідей [8, с.98].

В економічній літературі для оцінки інноваційного потенціалу підприємства використовують такі показники [16, 22]: коефіцієнт наукоємності виробництва, коефіцієнт впровадження власних розробок, коефіцієнт співвідношення власних і придбаних розробок; коефіцієнт використання придбаних розробок; швидкість оновлення продукції, швидкість оновлення технології.

Окрім визнання економічної свободи людської діяльності, має сенс вимірювати показники якості роботи персоналу та виявляти умови, які на них впливають. Розкриття внутрішнього підприємницького потенціалу можливо за допомогою оцінки персоналу, а саме:

- вміння, кваліфікація, уміння, навички, професійні компетенції;
- творчі та інноваційні можливості;
- особистісні якості, емоційна стійкість;
- ступінь ризику та адаптації до стресових умов;
- особисті амбіції та бажання саморозвитку.

Комплексна оцінка даних характеристик персоналу організації дозволяє фахівцям розподілити їх по категорійним групам і розробити план розвитку кожної групи персоналу та участі в трудовому процесі, виходячи з реалізації особистісного

потенціалу кожного працівника. Соціальний розвиток призводить до зміни соціальних цінностей і працівники не тільки шукають шляхи збільшення своїх доходів, але й прагнуть до самореалізації та самостійності прийняття рішень [10, с.34].

Виходячи з того, що результатом роботи кожного працівника є створення доданої вартості, а завдяки використанню особистого потенціалу за рахунок ефекту синергії відбувається максимальне використання підприємницького потенціалу компанії. Це позитивно вплине як на фінансову ефективність компанії, так і на вартість компанії в цілому.

З цього можна зробити висновок, що відтворення і зростання підприємницького потенціалу залежить не стільки від одного елемента, скільки від їх взаємодії та збалансованого використання ресурсів. Віднесення досліджуваного потенціалу до економічного, трудового, виробничого чи психологічного складу залежить від концепції та підходу до оцінки потенціалу підприємства та виду діяльності [13, с.196].

6-й етап. Комплексна оцінка підприємницького потенціалу підприємства. Коефіцієнт підприємницького потенціалу можна знайти методом середнього зваженого трьох його основних складових:

$$ПП = \frac{РП + ІП + ІнП}{3} \quad (1.1)$$

де: ПП – рівень підприємницького потенціалу підприємства; РП, ІП, ІнП - відповідає значенню критеріального показника ресурсного потенціалу підприємства, інтелектуального потенціалу та інноваційного потенціалу.

7-й етап. Механізм підвищення підприємницького потенціалу компанії. Відповідно результатам оцінювання підприємницького потенціалу є можливість розробити механізм його вдосконалення, визначивши пріоритетні напрямки підвищення ефективності використання кожної зі складових підприємницького потенціалу підприємства.

Таким чином, розроблений алгоритм дозволить комплексно та системно оцінити бізнес-потенціал компанії та на її основі розробити відповідний механізм його зростання.

### **1.3. Особливості розвитку підприємницького потенціалу компанії за постіндустріальних умов**

В останні роки визначився новий етап у розвитку підприємництва. Його назвали «постіндустріальним суспільством». Постіндустріальне суспільство - це суспільство, в якому внаслідок науково-технічної революції та значного зростання доходів населення акцент економіки змістився з переважного виробництва товарів на виробництво послуг. Виробничі ресурси – це інформація та знання, а наукові розробки – основна рушійна сила економіки [7, с.130].

Постіндустріальна економіка має такі основні риси:

- розвиток сфери виробництва нематеріальних активів і послуг;
- зростання вартості придбання інформаційних технологій та інформації;
- впровадження інноваційних процесів і новітніх технологій;
- розвиток освіти, який сприяє різким зростанням інвестицій у знання;
- посилення ролі розумової праці.

Отже, суб'єкти підприємницької діяльності почали функціонувати в новому середовищі постіндустріальної економіки, зумовленій активним переходом суспільства до інформаційної фази.

На цьому фоні компанії звертають увагу на виробництво, поширення та надання знань та інформації. Вони охоплюють три основні сфери: виробництво знань (дослідження та розробки), надання знань (освітня, інформаційна та культурна індустрія) та обслуговування знань (професійні послуги, деякі види медичних послуг, а також державні та приватні послуги) [4, с. 66].

Постіндустріальна економіка базується насамперед на знаннях і даних. Тому все більшого значення набуває інтелектуальна та творча праця. Оскільки послуга є одним із найпоширеніших продуктів інтелектуальної праці, її роль у постіндустріальному суспільстві також зростає.

Зважаючи на стрімкий розвиток сфери послуг, частка промисловості та сільського господарства у формуванні валового внутрішнього продукту зменшується.

Сьогодні ми спостерігаємо зростання та значний вплив тих галузей, які виробляють послуги, а не товари. Послуги є об'єктом купівлі-продажу в постіндустріальному суспільстві, основним ресурсом виробництва є інформація та знання. Знання перестають бути відносно самостійним об'єктом економічного розвитку. Сьогодні вони пронизують усі сфери та стадії економічного процесу і їх важко відокремити від товару чи послуги. Інфраструктура індустріального суспільства трансформується в інфраструктуру економіки знань через поширення процесів програмного забезпечення та обслуговування, у постіндустріальному суспільстві значно поглиблюється зміст та спектр послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури, далі приділяється увага забезпеченню ефективності надання високотехнологічних послуг, інноваційного сервісу [1, с.106].

Швидкий розвиток сфери послуг у постіндустріальному суспільстві зумовлений зростанням попиту на цю сферу. У цьому контексті збільшується кількість робочих місць для працездатного населення. Цей факт знайшов підтвердження в працях І. Саболо та Ж. Рене, які стверджували про існування в суспільстві тенденцій до підвищення прагнення до зайнятості працівників сфери послуг [1; 16].

У міру розвитку постіндустріального суспільства соціальні підприємства відокремлюються від існуючих форм підприємства за метою діяльності (комерційні та некомерційні). Вони спрямовують свою діяльність на значні та позитивні зміни в суспільстві. Особливістю таких компаній є прагнення збільшити соціальний капітал. Діяльність соціальних підприємств спрямована на вирішення

проблем у сферах освіти, захисту навколишнього середовища, прав людини та подолання бідності.

У зв'язку зі зростанням значення знань і освіти в умовах постіндустріального розвитку економіки підприємницька діяльність поширюється на проведення навчальних курсів, семінарів, майстер-класів і вебінарів. Діяльність цих приватних підприємців або фізичних осіб-підприємців спрямована на навчання та підвищення рівня кваліфікації майбутніх працівників.

З огляду на вищезазначене можна виділити наступні основні тенденції розвитку підприємницького потенціалу фірм у постіндустріальному суспільстві [5, с.78]:

- діяльність компаній орієнтована на надання послуг;
- зростає потреба компаній у кваліфікованих працівниках;
- інновації відіграють важливу роль;
- підвищення потреби у використанні інформаційних технологій;
- поширення творчих робіт;
- створення нових матеріалів;
- поширення наукомісткості технологій;
- ініціативна роль інтелектуального потенціалу;
- поліпшення умов життя та праці населення.

Незважаючи на це, існує низка проблем у розвитку підприємницького потенціалу компаній в умовах постіндустріального етапу розвитку. По-перше, бракує коштів на інновації. Новітні технології потребують значних витрат, тому країни, що розвиваються, часто не можуть їх забезпечити самі. Тому постіндустріальний розвиток більш характерний країнам з краще розвиненою економікою. Бідніші країни мають потребу в заохоченні та підтримці, щоб збільшити свої заощадження або іноземні інвестиції. По-друге, скоротиться кількість працівників. Компанії, особливо виробничі, все частіше використовують автоматизовані машини, а завданням людини залишається лише управління та обробка інформації. У результаті деякі працівники втратять роботу.

Так наприкінці 20 ст. економіка розпочала новий етап свого розвитку - постіндустріальний. Значних змін зазнало підприємництво, яке зосередило свою діяльність на невиробничій сфері. Цінності та мотивації змінюються і зосереджуються на розвитку інтелектуального потенціалу, знань і навичок людини. Виникає новий етап цивілізаційного прогресу, на якому перспективний розвиток сфери послуг стає основною ознакою формування постіндустріального суспільства.

Процес удосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства в постіндустріальних умовах здійснюється за послідовністю робіт, яка характеризує процес прийняття управлінських рішень. Він може складатися з наступних етапів [6; 22]:

1. Діагностика підприємницького потенціалу підприємства, стану його системи управління і організації важлива для діючих підприємств, для тих, що будуються або купуються, навколишнього середовища, досвіду функціонування подібних підприємств та техніко-технологічні фактори. Дані проведеного аналізу надсилаються до різних адміністративних підрозділів для перевірки та надання пропозицій.

2. Виявлення проблем на рівні організації управління. Створення переліку проблем є дуже важливим кроком, оскільки від нього залежить ефективність трансформації підприємницького потенціалу. Перше, що потрібно зробити, це «зібрати точки зору» про стан і можливості розвитку системи. Зазвичай, під час проведення цього процесу залучені експерти та зовнішні консультанти, використовуються пропозиції співробітників компанії всіх рівнів. Перелік проблем, які необхідно розв'язати, отримують шляхом порівняння відповідей на такі запитання:

- що потрібно зробити (на основі аналізу середовища);
- що можна зробити (виходячи зі стану виробничо-управлінської системи).

Перелік і оцінка критичних проблем підприємства забезпечує можливість окреслити напрямки і масштаби трансформації [22, с.336].



3. Розробка концепції вдосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства. За змістом ця фаза означає розробку стратегії функціонування підприємницького потенціалу компанії. Це має стосуватися різних типів стратегій, які забезпечують організаційну підтримку.

Концепція вдосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства – це система ідей і концепцій, яка визначає цілі розвитку підприємницького потенціалу підприємства, характер взаємовідносин між його елементами та зв'язків у межах більш широких відносин – із середовищем.

На цьому етапі ще немає чітких вимог і кількісних характеристик, лише проблеми та варіанти (ідеї) їх вирішення, які дозволяють окреслити загальні контури нової організації, яка буде більш ефективно функціонувати в нових умовах. Загальна концепція дозволяє переходити від якісних характеристик до кількісних, переважно до організаційних цілей.

4. Розробка нової системи управління відповідно до розробленої концепції вдосконалення управління підприємницьким потенціалом бізнесу. Створення нової системи управління, що має бути отримана в результаті трансформації підприємницького потенціалу, здійснюється за етапами організаційного проектування (ОП) (загальна характеристика об'єкта проектування та перспективи його розвитку, оцінка операційної діяльності та її недоліки) і вибір напрямків раціоналізації; розробка заходів та графіків усунення дефектів за напрямками раціоналізації тощо. За структурою документ ОП містить: загальні положення, цілі та функції організаційного об'єкта (системи); структура і технологія управління, матеріально-технічне та інформаційне; активний режим праці, організація праці та соціальні умови праці, оцінка якості та стимулювання праці. Дуже важливою частиною розробленої системи управління має бути механізм врахування неформальної структури [24, с. 68].

Якщо формальна структура зміцнюється діями неформальних груп, то необхідно забезпечити інституалізацію неформальних відносин, в іншому випадку передбачити заходи, які дозволять зменшити (усунути) негативний вплив на діяльність системи раціоналізації. У зв'язку з цим необхідно охарактеризувати

кілька варіантів співвідношення існуючої системи та системи, що розробляється [15, с.263]:

1) зміни настільки кардинальні, що через перетворення, які передбачають підвищення потенціалу компанії, виникає принципово нова система управління, а неформальні аспекти сприяють таким радикальним змінам через узгодження цілей більшості з цілями оновлення;

2) неформальна організація визначається новою моделлю системи організаційного менеджменту (ОСУ), проте через деякі психологічні причини неформальні аспекти діяльності неможливо повністю розкрити та формалізувати у вигляді документа – організаційної програми, або проекту, посадової інструкції чи завдання;

3) за основу вдосконалення управління потенціалом підприємства береться існуюча формальна ОСУ, яка потребує реорганізації, а зв'язок з неформальними аспектами може бути таким:

3.1) цілі неформальних груп значною мірою не збігаються з реалізованими напрямками, вони визначаються як ірраціональні погляди на намічені перетворення;

3.2) цілі та інтереси неформальних груп розробники вважають обґрунтованими і потребують лише певних коригувань.

Визначення фактичної ситуації дозволяє більш ґрунтовно підійти до створення програм удосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства – структурним і фундаментальним.

5. Планування процесу вдосконалення управління підприємницьким потенціалом. З урахуванням інформації, отриманої на попередніх етапах (аналіз інформації, перелік та структурування проблем, розробка концепції вдосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства та впровадження організаційного проектування), на цьому етапі виконуються наступні роботи [15, с.264]:

а) формування цільової системи програми вдосконалення управління підприємницьким потенціалом. Це включає дії зі створення каталогу цілей,

виявлення зв'язків між цілями та побудови «дерева цілей», розробки системних і локальних пріоритетів, критеріїв та показників оцінки цілей;

б) розробка альтернативних пакетів заходів для досягнення визначених цілей. Тут роботи аналізуються з точки зору виконання мети, виділених (наявних) ресурсів, кваліфікації виконавців, термінів виконання заходів;

в) формування ряду варіантів програм, спрямованих на вдосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства. На цьому етапі будуються альтернативні структури «цілей-заходів», розраховуються кількісні показники різноманітних варіантів програм з елементами оптимізації системи заходів. Завдяки чому будуть отримані різні варіанти програми вдосконалення управління підприємницьким потенціалом.

Але в будь-якій програмі вдосконалення управління підприємницьким потенціалом компанії слід враховувати наступні корисні частини: вдосконалення ОСУ, управлінських процесів і процедур (для скорочення циклу управління); процеси контролю та координації діяльності; удосконалення організаційно-технічного та інформаційного забезпечення діяльності окремих адміністративних одиниць і посадових осіб тощо. Окремі дії чи підрозділи можуть бути представлені вказівками щодо вдосконалення управління окремими блоками підприємницького потенціалу – маркетингу, фінансів та інших [10, с.187].

Як уже зазначалося, велике значення мають плани виконання заходів програми, так звані організаційні плани. За змістом це переліки заходів програми вдосконалення управління підприємницьким потенціалом компанії з визначеними ресурсами, часом, механізмами взаємодії, координації та контролю, орієнтовані на конкретних найкращих виконавців. Дуже часто в окремому цілість виділяють заходи з навчання персоналу новим методам роботи.

Розробка організаційного плану складається з наступних кроків [7, с.130]:

- складання планів і програм, необхідних для виконання конкретних завдань;

- вдосконалення взаємозв'язків між основними видами робіт (складання календарних мережевих схем, планів, блок-схем, платіжних матриць тощо);

- визначення кола учасників запланованих робіт, їх ролей і взаємовідносин між ними;
- делегування повноважень для виконання будь-яких видів робіт;
- розрахунок часу, необхідного для кожної роботи та окремих процедур і операцій (при необхідності);
- визначення ресурсів і джерел доходу, необхідних для виконання роботи;
- перевірка взаємодії, послідовності дій та умов їх виконання, коригування змісту та форми організаційних схем після погодження з виконавцями.

6. Виконання та контроль розроблених програм. Дії цього етапу починаються з передачі програм удосконалення управління підприємницьким потенціалом компанії та організаційних планів виконавцям, включення окремих робіт до поточних планів тих підрозділів, які професійно займаються процесами планування діяльності компанії. Відзначимо основні вимоги до завершення цього процесу: зміна ставлення працівників до вдосконалення підприємницького потенціалу, досягнення співпраці між керівниками та менеджерами різного профілю з використанням різних видів мотивації; домогтися підтримки лідерів процесів змін шляхом демонстрації їх переваг; підвищити кваліфікацію персоналу в напрямку делегування трудових навичок у впровадженій системі; запровадження контролю за виконанням заходів щодо підвищення підприємницького потенціалу за чіткістю та однозначністю внесених змін на основі системи критеріїв оцінки роботи; усунути інформаційне перевантаження співробітників шляхом проведення додаткової реорганізаційної роботи [4, с.70].

7. Якість і корекція впроваджених поліпшень. Якість впровадження удосконалень в управлінні підприємницьким потенціалом компанії багато в чому визначається тим, наскільки повністю продемонстровано і усвідомлено зміст і необхідність перетворень, що в свою чергу визначається готовністю працівників працювати в нових умовах, а також застосування елементів «партисипативного управління» в тій його частині, яка стосується активної розробки пропозиції щодо вдосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства.

Таким чином, програми вдосконалення управління підприємницьким

потенціалом в постіндустріальних умовах повинні давати можливість вирішувати коли, хто і яким чином зможе внести виправлення в зміст діяльності та структуру і зміст діяльності, коли переходити від однієї альтернативи до іншої програми. Від цього залежить послідовність і порядок впровадження удосконалень управління підприємницьким потенціалом.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

#### 2.1 Характеристика підприємницької діяльності м'ясопереробної компанії

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», заснованого в 1926 році. З 1994 року підприємство було дочірним у складі ВАТ «Вінницям'ясо», а в 2000 році змінює організаційно-правову форму та стає відкритим акціонерним товариством. 2020 року ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат» змінило організаційно-правову форму на товариство з обмеженою відповідальністю. Отже, на момент нашого дослідження ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» характеризується наступними показниками діяльності, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» на кінець 2021 року

| Елемент діагностики                                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                        |
| Код ЄДРПОУ                                                 | 00443111                                                                                                                                                                                                                 |
| Форма власності                                            | Недержавна власність                                                                                                                                                                                                     |
| Перелік засновників юридичної особи, розмір внеску, частка | Компанія «ОСІ ІНТЕРНЕТІНЛ ХОЛДІНГ ГМБХ»<br>Адреса засновника: ЗЕНЕФЕЛЬДЕРШТРАССЕ 17 А, 86368 ГЕРСТХОФЕН, НІМЕЧЧИНА. ЗЕНЕФЕЛЬДЕРШТРАССЕ<br>Розмір внеску до статутного фонду: 115 000 000,00 грн<br>Частка (%): 100,0000% |
| Уповноважена особа                                         | Зікрань Михайло Михайлович                                                                                                                                                                                               |
| Місце знаходження юридичної особи                          | 22102, Вінницька обл., місто Козятин, вул. Довженка, будинок 33                                                                                                                                                          |
| Основний вид діяльності                                    | 10.11 Виробництво м'яса                                                                                                                                                                                                  |
| Інші види діяльності                                       | 10.13 Виробництво м'ясних продуктів<br>10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.<br>46.23 Оптова торгівля живими тваринами                                                                                    |

Продовження таблиці 2.1

| 1                                         | 2      |
|-------------------------------------------|--------|
| Чистий дохід, тис.грн                     | 702414 |
| Чисельність персоналу, осіб               | 271    |
| Чистий прибуток (збиток), тис.грн         | 31511  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал, тис.грн | 115000 |
| Балансова вартість активів, тис.грн       | 193465 |

Джерело: [1; 12]

Відтак, кінцевий бенефіціар та власник підприємства є німецька компанія «ОСІ ІНТЕРНЕШНЛ ХОЛДИНГ ГМБХ», що має понад 40 підприємств, які спеціалізуються на м'ясних та м'ясопереробних продуктах. Керуюча компанія має досвід у виробництві безпечної м'ясної продукції, яка була впроваджена у діяльність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» починаючи з 2010 року. Підприємство одним із перших в Україні впровадило у свою діяльність систему *HACCP* ((*Hazard Analysis and Critical Control Points*) «Аналіз ризику та критичних контрольованих точок») та регулярно проходить міжнародної сертифікаційної організації *EFSIS*. ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» експортує свою продукцію до країн Балтії, Німеччини та ОАЕ.

Основний вид діяльності компанії є виробництво м'яса, на частку якого припадає 68% (свинина та яловичина) від загального чистого прибутку в 2021 році. Крім виробництва та реалізації м'яса протягом 2018 – 2021 років частка продукції з більш вищою доданою вартості становить (рис. 2.1):

- ~ ковбасні вироби – 4%;
- ~ м'ясні напівфабрикати – 27%;
- ~ інші м'ясопереробні вироби – 1%

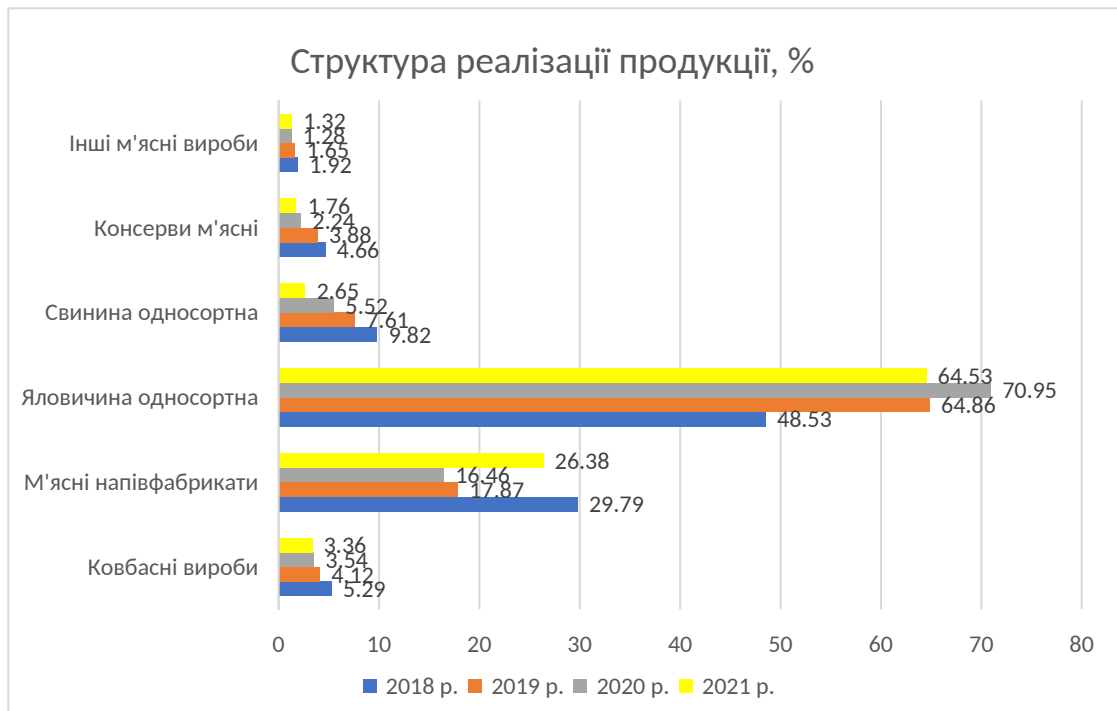


Рисунок 2.1 – Показники структури чистого доходу за видами продукції у 2018 – 2021 рр.

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Якщо проаналізувати результати темпів змін за видами продукції, то варто зазначити, що окрім м'ясних напівфабрикатів та яловичини за всіма групами продукції відбувалося падіння обсягів продажу продукції (рис. 2.2)

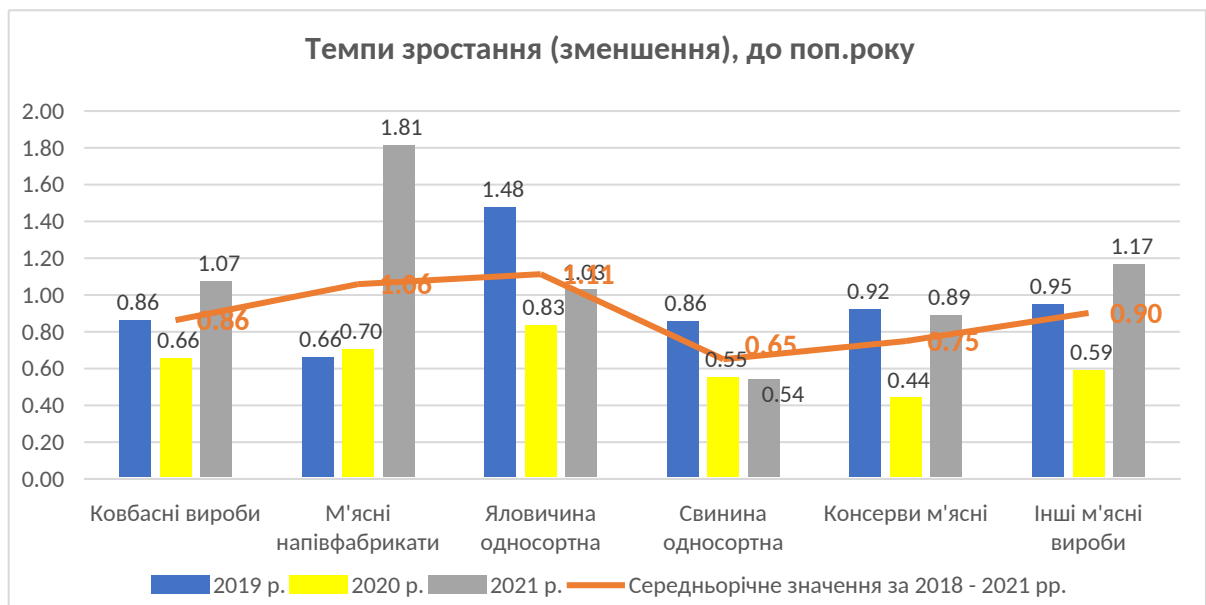


Рисунок 2.2 – Показники змін обсягів продажу за видами продукції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» у 2018 – 2021 рр.



Станом на кінець 2021 р. на досліджуваному підприємстві працює 271 особа, що менше на 4,58% порівняно з 2018 р. При цьому чистий дохід підприємства у 2021 р. порівняно з 2018 р. є меншим на 4,69%. Це пояснюється тим, що протягом 2020 – 2022 рр. відбувалося скорочення масштабів діяльності м'ясопереробного виробництва, що пов'язано з глобальною пандемією. При цьому темпи змін результатів та ресурсних факторів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» (рис. 2.3) є такими, що свідчать про більш швидкі темпи зростання фінансово-економічних результатів порівняно із зростанням ресурсних факторів. Так, у 2021 р. порівняно з 2020 р. темпи зростання чистого прибутку та чистого доходу становили відповідно 1,81 та 1,13, у той час як темпи зростання активів та чисельності продукції – 1,03 та 0,97. При цьому середньорічні темпи зростання за 2018 – 2021 рр. чистого прибутку, чистого доходу, активів та чисельності відповідно становили 1,06; 1,11; 1,06; 1,00.

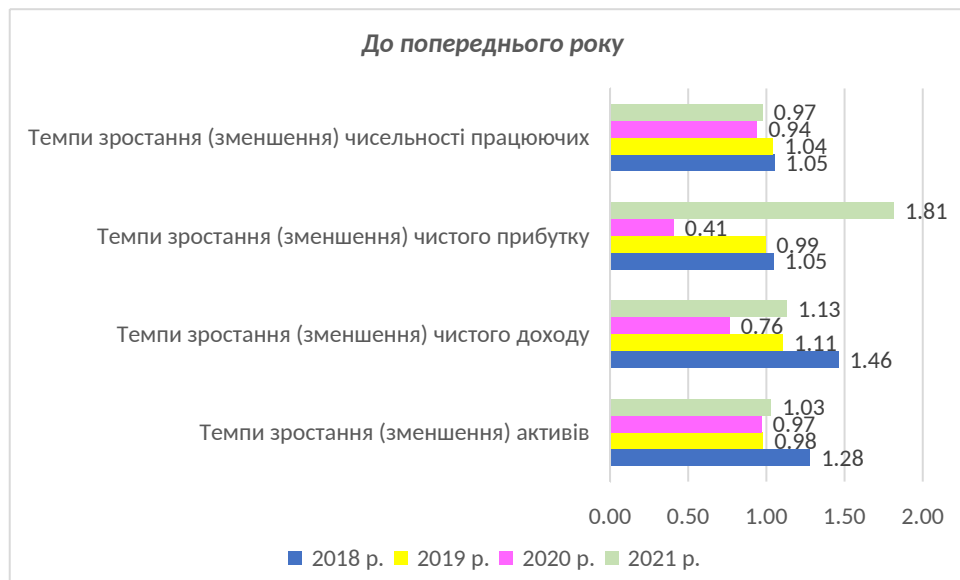


Рисунок 2.3 – Показники змін фінансово-економічних результатів та ресурсних факторів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» у 2018 – 2021 рр.

Щодо організаційної структури ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», то вона складається з трьох основних комплексів – адміністративний, який складається з ради директорів, фінансово-економічного відділу, бухгалтерії, відділу маркетингу та збуту і юридичного відділу; виробничий – м'ясожирового цеху, ковбасного цеху, цеху по виробництву м'ясних напівфабрикатів; інфраструктурний цех – включає решту структур (рис. 2.4).

Додатковою перевагою підприємства – це співпраця тільки з надійними постачальниками, продукція яких зарекомендувала себе на ринку як якісна, довговічна та ергономічна. Характеристики основних постачальників підприємства наведена у таблиці 2.2.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

*Джерело: дані ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*

Таблиця 2.2 – Характеристика основних постачальників підприємства

| №  | Назва підприємства-постачальника                  | Вид ресурсу                                                                                      | Частка поставок у загальному обсязі, % | Тривалість співпраці |
|----|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------|
| 1  | 2                                                 | 3                                                                                                | 4                                      | 5                    |
| 1. | Фермерські господарства області                   | М'ясна сировина                                                                                  | 35%                                    | 7 років              |
| 2. | ARON (Польща)                                     | Обладнання і комплектуючі марок: Claas, John Deere, Massey Ferguson; Запчастини Geringhoff.      | 20%                                    | 8 років              |
| 3. | ТОВ «БЦ Оксім»                                    | Натуральні та штучні оболонки                                                                    | 5%                                     | 2 роки               |
| 4. | Molnár Zsolt (Угорщина)                           | Пакувальні матеріали                                                                             | 8%                                     | 3 роки               |
| 5. | MaschinenInstandsetzungs- und Handels (Німеччина) | Обладнання і комплектуючі марок: Massey Ferguson, John Deere, Lemken, Amazone, Kverneland, Kuhn. | 22%                                    | 5 роки               |
| 6. | Інші                                              | Дрібні комплектуючі (підшипники, втулки і т.д.)                                                  | 10%                                    | —                    |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів відділу МТЗ*

Також, ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» співпрацює з ТОВ «СП В.М.С.» у сфері діагностики та ремонту виробничого обладнання.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство має суттєву залежність від фермерських господарств області та ARON (Польща) .

## 2.2 Стратегічний аналіз потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Потенціал підприємства – основа формування конкурентних переваг підприємства, а відповідно його стратегічної діяльності. Даний розділ нам хотілося б присвятити стратегічному аналізу діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

Під стратегічним аналізом, в даному випадку, варто розуміти комплексне дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, їх позитивний та негативний вплив на об'єкт дослідження (у даному випадку ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»), а саме на фінансово-економічний стан підприємства та на шляхи досягнення ним стратегічних управлінських цілей.

Перш, ніж почати стратегічний аналіз потенціалу підприємства важливо проаналізувати економічне середовище його функціонування, тому використаємо методику «5 сил конкуренції М. Портера», яка встановить взаємозалежність зі споживачами, постачальниками, опосередкованими (товаро-замінники) та потенційними конкурентами.



Рисунок 2.5– Модель «5 сил конкуренції М. Портера» ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: складено авторами.

Рисунок 2.5 продемонстрував пряму залежність підприємства від постачальників та помірний вплив товаро-замінника (появу альтернативної м'ясної продукції), споживачів та конкурентів, дану інформацію ми можемо використати для подальшого стратегічного аналізу підприємства.

Для того, щоб виявити можливі зміни та краще проаналізувати ринок на якому функціонує ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» використаємо методику PEST-аналізу.

PEST-аналіз- це оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що можуть вплинути на підприємство, як сьогодні, так і в майбутньому.

Таблиця 2.3– PEST-аналіз ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| P — political                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | E — economic                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-відсутність програми підпримки від держави;</li> <li>-неефективність заходів захисту внутрішнього ринку від поширення імпорتنих продуктів тваринного походження;</li> <li>- зміни в законодавчій та нормативній базах щодо виробництва продуктів харчування з урахуванням стандартів ЄС</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-нестабільна економічна ситуація через військові дії в Україні та залежністю від зовнішніх кредиторів;</li> <li>-податкове регулювання держави та зміни в ньому;</li> <li>-облікова ставка НБУ;</li> <li>-інвестиційний клімат в країні;</li> <li>-вартість енергоносіїв;</li> <li>-рівень попиту.</li> </ul> |
| S — social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | T — technological                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-динаміка демографічних показників;</li> <li>-зміни в структурі доходів та витрат населення;</li> <li>-вплив моди і зразків наслідування, стиль життя (вегетаріанство);</li> <li>-думка суспільства про м'ясоперобну галузь (про шкідливі домішки, неекологічність тощо).</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-швидкість оновлення та освоєння нових технологій</li> <li>-доступність нових технологій виробництва та рецептур</li> <li>-рівень автоматизації виробничого процесу</li> </ul>                                                                                                                                |

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*

Далі оцінимо стратегічні ресурси ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за допомогою VRIO-аналізу. VRIO -аналіз – це інструмент, який допомагає розкрити підприємницький потенціал підприємства, захистити свої ресурси і можливості та відповідно визначити конкурентні переваги. Структура VRIO- це аббревіатура

різних показників успіху, що включає в себе цінність, рідкість, неповторність та організованість.

Таблиця 2.4 – VRIO-аналіз ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| Ресурси                                                     | V   | R   | I   | O   | Стратегічні наслідки        | Сила чи слабкість                  |
|-------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------------|------------------------------------|
| 1                                                           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6                           | 7                                  |
| Оборотні активи                                             | Так | Так | Ні  | Так | Конкурентна перевага        | Сила                               |
| Обладнання                                                  | Так | Так | Так | Так | Стійка конкурентна перевага | Сила і стійка відмінна компетенція |
| Будівлі і споруди                                           | Так | Ні  | Ні  | Так | Конкурентний паритет        | Слабкість                          |
| Персонал                                                    | Так | Ні  | Так | Так | Конкурентна перевага        | Сила                               |
| Сировина                                                    | Так | Так | Так | Так | Стійка конкурентна перевага | Сила і стійка відмінна компетенція |
| Довгострокові контракти на внутрішньому ринку та на експорт | Так | Так | Так | Так | Стійка конкурентна перевага | Сила і стійка відмінна компетенція |
| Партнерські зв'язки з постачальниками                       | Так | Ні  | Так | Так | Конкурентна перевага        | Сила                               |

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*

В результаті здійснення VRIO-аналізу ресурсів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», слід зробити висновок, що значну конкурентну перевагу виробник одержує за рахунок сировини та довгострокових контрактів на внутрішньому ринку та на експорт. Сильними чинниками є обладнання, персонал та партнерські зв'язки з постачальниками.

На основі зібраної та проаналізованої інформації стосовно діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» оцінимо його сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| Функціональна сфера | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                        | Слабкі сторони                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                     | 3                                                                                                                    |
| Виробництво         | «Гнучкість» операційної системи (відносна нескладність більшості технологічних процесів дає можливість швидко переорієнтовувати ОС на виробництво іншої продукції, яка має на даний момент найбільший попит на ринку) | Відсутність економії на масштабах виробництва (високі витрати на одиницю продукції у зв'язку з обсягами виробництва) |
|                     |                                                                                                                                                                                                                       | Низька стандартизація виробництва, часто одиничне виробництво.                                                       |

| 1          | 2                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                           |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продажі    | Висока гнучкість та швидка реакція на зміну ринкових умов та структури попиту на локальному ринку (корегують плани поставок)                                       | Складність запропонувати вигідні умови для співпраці з крупними покупцями через військові дії в Україні                                     |
|            | Довгострокові контракти, розроблена маркетингова стратегія                                                                                                         |                                                                                                                                             |
|            | Широкий асортимент продукції                                                                                                                                       |                                                                                                                                             |
| Персонал   | Небюрократичне управління (відносно незначні накладні витрати)                                                                                                     | Слабка формалізація і стандартизація роботи персоналу (істотний вплив неформальних зв'язків та міжособистісних стосунків)                   |
|            | Універсальність багатьох працівників механічного та копильного цехів                                                                                               | Невисокий рівень кваліфікації робітників (не дивлячись на універсальність, низький рівень технічної підготовки)                             |
| Фінанси    | Достатньо високий рівень ліквідності і платоспроможності                                                                                                           | Обмеженість у залученні кредитних коштів через високий ризик діяльності                                                                     |
|            |                                                                                                                                                                    | Фінансові проблеми через збитковість діяльності у 2022 р.                                                                                   |
|            |                                                                                                                                                                    | Високий ризик неплатежів                                                                                                                    |
| Технології | Відносна нескладність більшості технологічних процесів та технічна універсальність обладнання                                                                      | Низький рівень технічного оснащення та формалізації в організації виробничих процесів                                                       |
| Маркетинг  | Незначні витрати на маркетинг (осовою реклами продукції є спеціалізовані виставки, а також сайт підприємства, буклети, продаж через спеціалізовані Інтернет сайти) | Недостатньо висока кваліфікація працівників відділу збуту у сфері маркетингових досліджень нових сегментів ринку в умовах військового стану |
|            | Стимулювання продажів через ділові зустрічі керівників підприємства з основними та потенційними споживачами                                                        |                                                                                                                                             |

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Як бачимо, найбільш негативні фактори внутрішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» — обмеженість залучення фінансових ресурсів та суттєві ризики, пов'язані з військовими діями, втрата частини ринку та погіршення логістики постачань.

Ключові можливості для розвитку підприємства щодо його внутрішнього середовища — це швидка реакція на зміну ринкових умов та структури попиту на локальному ринку, розгляд можливостей виходу на зарубіжні ринки та «гнучкість» операційної системи підприємства.

За допомогою даного методу проведемо діагностику також факторів



зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| Група елементів зовнішнього середовища | Потенційні ринкові можливості                                                                                                                                                                                                       | Потенційні ринкові загрози                                                                                                              |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                       |
| Споживачі                              | У сегменті напівфабрикатів, варених сосисок та ковбас зайняти нішу (ніша не зайнята на ринку Київської обл., а попит на таку продукцію є)                                                                                           | Закриття частини торгових підприємств через нерентабельність, а це можлива втрата клієнтів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»             |
|                                        | Зростання продажу техніки б/в, яка не має гарантійних зобов'язань (тенденції на ринку такі, що обсяг попиту техніки б/в у 2015 році збільшуватиметься, а більшість конкурентів займається імпортом лише нової техніки) (див. табл.) | Зниження обсягів реалізації продукції в мережу Макдональдс у зв'язку з його закриттям більшості відділень                               |
| Конкуренти                             | Можливе припинення діяльності деяких конкурентів через девальвацію та інші негативні економічні тенденції                                                                                                                           | Можлива поява нових конкурентів                                                                                                         |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                     | Витіснення з ринку конкурентами, що мають вищу життєздатність у нинішніх критичних економічних умовах (передусім великими імпортерами). |
| Партнери                               | Реструктуризація поставок (збільшення обсягу закупівель у постачальників з інших регіонів України та з Польщі, що дасть змогу знизити логістичні ризики та зекономити на транспортних витратах)                                     | Досить висока залежність від основного постачальника                                                                                    |
|                                        | Зменшення закупівельної ціни на продукцію, спричиненою зниженням попиту у даному сегменті                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |
| Ринок праці                            | Залучення більш кваліфікованих робітників за відносно невелику зарплатню, оскільки потреба компаній в робітниках на заміщення вільних вакансій різко зменшилась (на 26,5%) за даними моніторингу Міністерства соціальної політики.  | Загроза втрати частини кваліфікованих працівників в результаті мобілізації                                                              |

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

З вищенаведеної таблиці, можна зробити висновок про те, що найбільш суттєво на діяльність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» впливає військовий



стан, несприятлива загальноекономічна ситуація в Україні та загроза втрати платоспроможних клієнтів.

Проведений аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» дозволяє побудувати матрицю з SWOT-аналізу, яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємства, щоб за рахунок сильних сторін втілити всі можливості та уникнути можливих загроз за рахунок подолання слабких сторін.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз результатів підприємницької діяльності ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» станом на 2022 р.

| СИЛЬНІ СТОРОНИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | МОЖЛИВОСТІ                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Достатність сировини високого рівня якості.</li> <li>~ Відповідність наявної техніко-технологічної бази сучасним європейським стандартам.</li> <li>~ Наявність клієнтів з тривалою історією співпраці.</li> <li>~ Високі оцінки якості продукції як у споживачів, так і лабораторій.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Активізація рекламної та збутової політики.</li> <li>~ Стабільність попиту у преміальних сегментах м'ясопереробної продукції.</li> </ul>                                                                                                                            |
| СЛАБКІ СТОРОНИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ЗАГРОЗИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Низький рівень впізнання ТМ FOODWORKS.</li> <li>~ Низький рівень представлення продукції FOODWORKS на полицях торгівельним мереж преміальних продуктів</li> <li>~ Збитковість магазинів фірмової торгівлі.</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Війна в Україні</li> <li>~ Погіршення економічної ситуації в Україні, що негативно вплине на платоспроможність попиту на продукцію.</li> <li>~ Зростання енерговитрат на виробництво продукції.</li> <li>~ Посилення фіскального навантаження на бізнес.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*

Таким чином, узагальнюючи представлені результати стратегічного аналізу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» в контексті дослідження питання забезпечення підприємницького потенціалу можемо зробити висновок про доцільність подальшого фокусування на маркетингових, рекламних та комунікаційних аспектах діяльності досліджуваного підприємства.

### 2.3 Фінансово-економічне оцінювання результативності розвитку підприємницького потенціалу м'ясопереробної компанії

Фінансово-економічне оцінювання результативності розвитку підприємницького потенціалу буде зроблено за такими критеріями:

- ~ раціональність структури капіталу;
- ~ ліквідність;
- ~ продуктивність;
- ~ прибутковість.

*Раціональність структури капіталу.* Основними критеріями аналізу раціональності структури капіталу є мінімізація фінансового ризику, середньозважених витрат на капітал, максимізація фінансової рентабельності та доданої вартості капіталу.

Щодо фінансового ризику, то результати аналізу динаміки (табл.2.7) та коефіцієнтів структури капіталу (табл.2.8) дозволяють зробити такі висновки:

- ~ протягом 2018 – 2021 рр. частка власного капіталу у загальній його величині коливалася в діапазоні 0,92 – 0,94. У 2021 р. даний показник був на рівні 0,92. Такі значення коефіцієнту автономії свідчать про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Стабільний рівень коефіцієнту автономії пояснюється несуттєвими змінами власного капіталу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» протягом 2019 – 2021 рр.;

- ~ звертає увагу той факт, що протягом 2018 – 2021 рр. підприємство не використовує платний позиковий капітал. Поточна заборгованість підприємства характеризується зростаючою динамікою. Так, у 2021 р. поточна кредиторська заборгованість більше ніж у 2018 р. у 1,2 рази.

Відповідно до динаміки показника власних оборотних коштів та маневреності власних коштів можна зробити висновок про достатність власних фінансових ресурсів для формування запасів підприємства.

Таблиця 2.7 – Показники змін джерел формування активів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| Показники                             | Значення, тис.грн |         |         |         | Абсолютні зміни до поп. року, тис.грн |         |         | Темпи приросту (зменшення), % до поп. року |         |         |
|---------------------------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------|---------|---------|
|                                       | 2018 р.           | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2019 р.                               | 2020 р. | 2021 р. | 2019 р.                                    | 2020 р. | 2021 р. |
| 1. Власний капітал                    | 185672            | 180418  | 176024  | 178548  | -5254                                 | -4394   | 2524    | -2,83                                      | -2,44   | 1,43    |
| ~ у тому числі                        |                   |         |         |         |                                       |         |         |                                            |         |         |
| ~ зареєстрований (пайовий) капітал    | 113928            | 115000  | 115000  | 115000  | 1072                                  | 0       | 0       | 0,94                                       | 0,00    | 0,00    |
| ~ капітал у дооцінках                 | 6262              | 0       | 0       | 0       | -6262                                 | 0       | 0       | -100,00                                    |         |         |
| ~ нерозподілений прибуток             | 57993             | 65418   | 61024   | 63548   | 7425                                  | -4394   | 2524    | 12,80                                      | -6,72   | 4,14    |
| 2. Довгостроковий позиковий капітал   | 318               | 0       | 0       | 0       | -318                                  | 0       | 0       | -100,00                                    |         |         |
| 3. Короткостроковий позиковий капітал | 12386             | 13626   | 11896   | 14917   | 1240                                  | -1730   | 3021    | 10,01                                      | -12,70  | 25,40   |
| ~ у тому числі                        |                   |         |         |         |                                       |         |         |                                            |         |         |
| ~ поточна кредиторська заборгованість | 12252             | 13472   | 11748   | 14752   | 1220                                  | -1724   | 3004    | 9,96                                       | -12,80  | 25,57   |
| ~ інші поточні зобов'язання           | 134               | 154     | 148     | 165     | 20                                    | -6      | 17      | 14,93                                      | -3,90   | 11,49   |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Таблиця 2.8 – Показники структури капіталу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» у 2018 – 2021 рр.

| Показники                                                | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Коефіцієнт автономії                                  | 0,94    | 0,93    | 0,94    | 0,92    |
| 2. Коефіцієнт перманентного капіталу                     | 0,94    | 0,93    | 0,94    | 0,92    |
| 3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | 0,03    | 0,00    | 0,00    | 0,00    |
| 4. Коефіцієнт структури капіталу                         | 0,07    | 0,08    | 0,07    | 0,08    |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності                    | 14,62   | 13,24   | 14,80   | 11,97   |
| 6. Власні оборотні кошти, тис.грн                        | 88850   | 81751   | 75013   | 78769   |
| 7. Чисті оборотні кошти, тис.грн                         | 89168   | 81751   | 75013   | 78769   |
| 8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 1,53    | 1,24    | 1,20    | 1,19    |
| 9. Коефіцієнт маневреності власних коштів                | 0,48    | 0,45    | 0,43    | 0,44    |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Це підтверджують дані побудови трьохкомпонентної моделі фінансової стійкості, відповідно до якої стан характеризується як абсолютно фінансово стійкий (табл. 2.9). Таким чином, характеризуючи структуру капіталу за критерієм фінансового ризику можемо говорити про абсолютно прийнятний її рівень.

Таблиця 2.9 – Трьохкомпонентна модель фінансової стійкості ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| Показники                                                                                                 | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1                                                                                                         | 2       | 3       | 4       | 5       |
| 1. Власні оборотні кошти, тис.грн.                                                                        | 88850   | 81751   | 75013   | 78769   |
| 2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти, тис.грн.                                              | 89168   | 81751   | 75013   | 78769   |
| 3. Загальна сума коштів для формування запасів, тис.грн.                                                  | 101554  | 95377   | 86909   | 93686   |
| 4. Запаси, тис.грн.                                                                                       | 57936   | 65894   | 62584   | 65980   |
| 5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів, тис.грн.                             | 30914   | 15857   | 12429   | 12789   |
| 6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів, тис.грн. | 31232   | 15857   | 12429   | 12789   |

Продовження таблиці 2.9

| 1                                                                          | 2                             | 3                             | 4                             | 5                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів, тис.грн. | 43618                         | 29483                         | 24325                         | 27706                         |
| 8. Тип фінансової стійкості                                                | Абсолютна фінансова стійкість | Абсолютна фінансова стійкість | Абсолютна фінансова стійкість | Абсолютна фінансова стійкість |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

*Середньозважені витрати на капітал.* Динаміка змін середньозважених витрат на капітал характеризується порівняно високими значеннями на фоні середньогалузевих показників. Незважаючи на спадну динаміку WACC (рис.2.6 ), варто зазначити, що даний показник перевищує середньогалузеве значення, що можна пояснити високою часткою власного капіталу, який є більш дорогим.

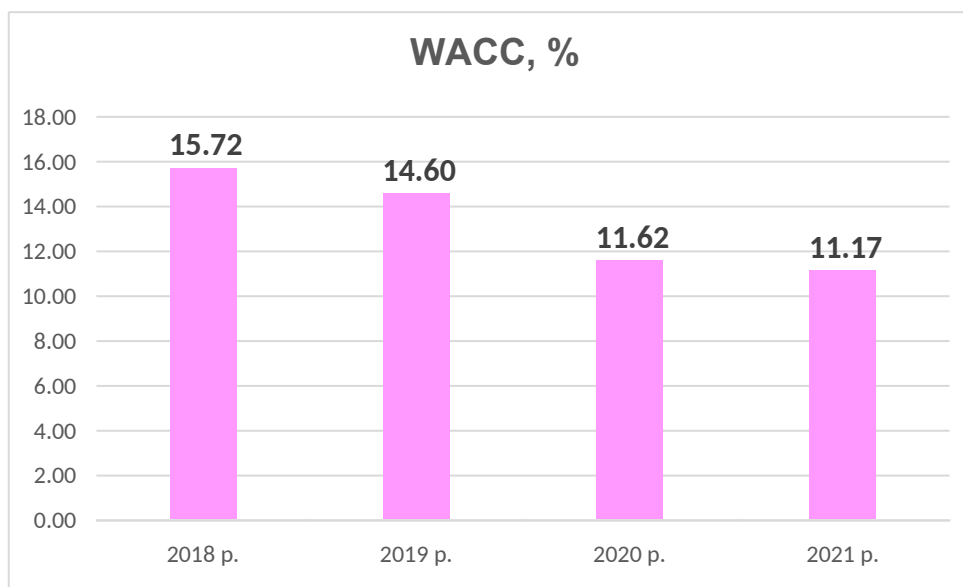


Рисунок 2.6 – Показники середньозважених витрат на капітал ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: розраховано за даними управлінської та фінансової звітності

*Фінансова рентабельність.* Динаміка фінансової рентабельності є нестабільною. На досліджуваному інтервалі найбільш високим значення фінансової рентабельності було у 2018 р. (23,26%), найменшим – 9,87% у 2020 р. (рис.2.7). Основними чинниками впливу є нестійкі тенденції змін власного капіталу та чистого прибутку.



Рисунок 2.7 – Показники фінансової рентабельності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Якщо порівняти фінансову рентабельність та витрати на власний капітал, то лише у 2020 р. витрати перевищували доходність власного капіталу (рис.2.8). Це пов'язано з тим, що 2020 р. характеризувався зниженням ділової активності у бізнес-середовищі, яке пов'язано із глобальною пандемією коронавірусу. Проте, вже у 2021 р. ситуація стабілізувалася і спред доходності капіталу був хоча і найменшим, але при цьому мав позитивне значення.

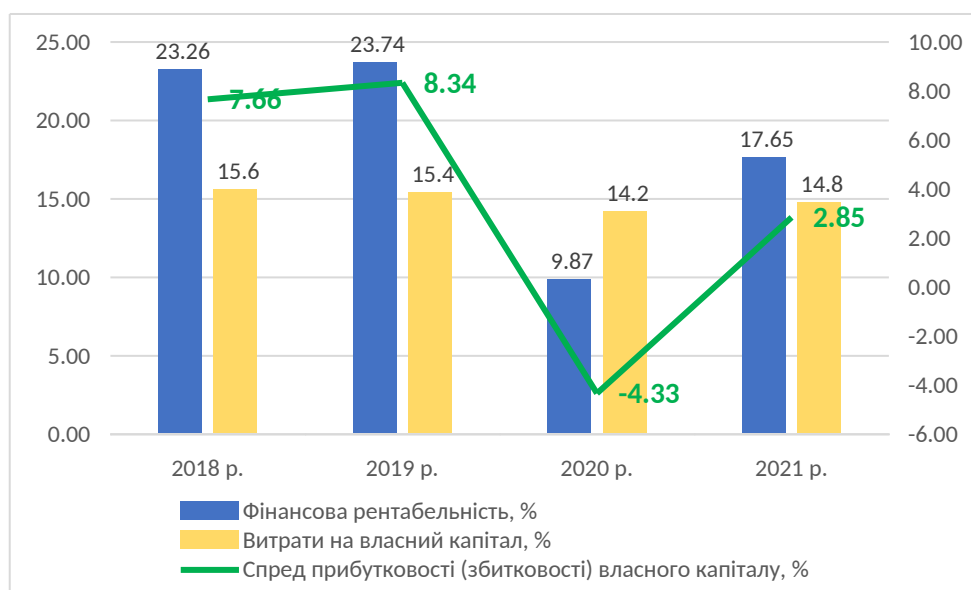


Рисунок 2.8 – Показники прибутковості та витрат на власний капітал

Джерело: розраховано за даними управлінської та фінансової звітності

*Додана вартість капіталу.* Щодо доданої вартості капіталу, то протягом досліджуваного періоду функціонуючий капітал забезпечував позитивні потоки доданої вартості, окрім 2020 р. (рис. 2.9). Як вже було зазначено, саме в цей рік спостерігається спадна динаміка фінансово-економічних результатів діяльності, що безпосередньо негативно відобразилося на доданій вартості капіталу.



Рисунок 2.9– Показники доданої вартості капіталу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

*Джерело: розраховано за даними управлінської та фінансової звітності*

*Ліквідність.* Ліквідність є однією з ключових характеристик ресурсної бази підприємства. Протягом 2018 – 2021 рр. відбулося зниження коефіцієнту абсолютної ліквідності з 1,84 у 2018 р. до 0,4 у 2021 р. (рис.2.10). При цьому такі значення відповідають нормальному рівню і це не вплинуло на загальний високий рівень ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства. Щодо значень коефіцієнту проміжної ліквідності, то вони є більшими ніж критичні значення. Однак, за коментарями менеджменту та даними балансу ліквідності (табл.) проблеми з цим параметром не існує, вона є цілком контрольованою. В цілому варто зазначити, що за критерієм ліквідності досліджувана компанія демонструє досить високі характеристики.

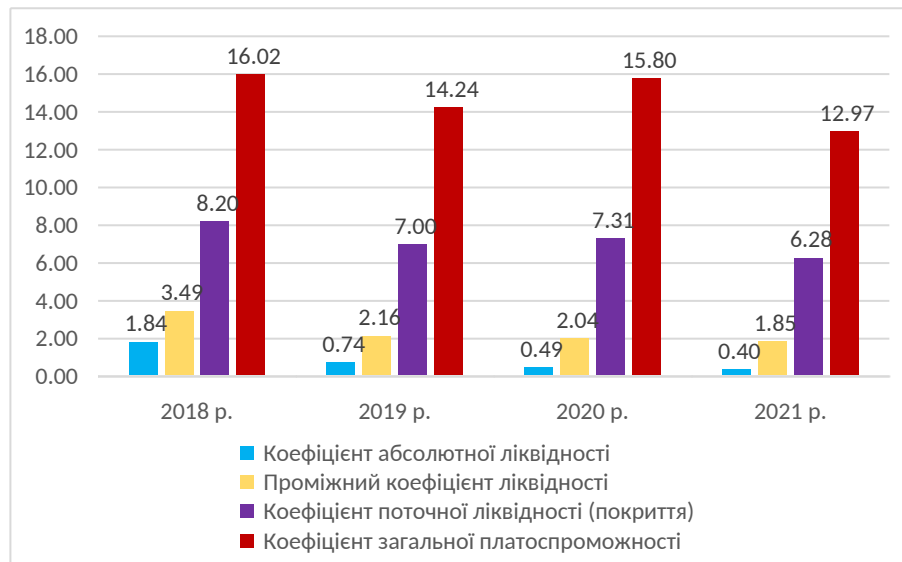


Рисунок 2.10 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» у 2018 – 2021 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Таблиця 2.10 – Баланс ліквідності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| Показники                                        | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Найбільш ліквідні активи (А1), тис.грн        | 22786   | 10147   | 5789    | 6013    |
| 2. Середньоліквідні активи (А2), тис.грн         | 20384   | 19315   | 18435   | 21595   |
| 3. Активи повільної реалізації, (А3), тис.грн    | 58384   | 65915   | 62685   | 66078   |
| 4. Активи, що важко реалізуються (А4), тис.грн   | 96822   | 98667   | 101011  | 99779   |
| 5. Найбільш термінові зобов'язання (П1), тис.грн | 12252   | 13472   | 11748   | 14752   |
| 6. Короткострокові пасиви (П2), тис.грн          | 134     | 154     | 148     | 165     |
| 7. Довгострокові кредити і позики (П3), тис.грн  | 318     | 0       | 0       | 0       |
| 8. Постійні пасиви (П4), тис.грн                 | 185672  | 180418  | 176024  | 178548  |
| А1 – П1                                          | 10534   | -3325   | -5959   | -8739   |
| А2 – П2                                          | 20250   | 19161   | 18287   | 21430   |
| А3 – П3                                          | 58066   | 65915   | 62685   | 66078   |
| П4 – А4                                          | 88850   | 81751   | 75013   | 78769   |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

**Продуктивність.** За результатами оцінювання показників продуктивності функціонування бізнесу можна констатувати, що найбільш високий її рівень бу у 2019 р. (рис.2.7).





Рисунок 2.11 – Показники продуктивності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» у 2018–2021 рр.

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Незважаючи на зниження показників продуктивності у 2019 р., варто зазначити, що в цілому суттєвих змін цього показника не відбулося, а показники залишаються стабільно високими.

**Прибутковість.** Прибутковість є комплексним явищем, яке може оцінюватися значною кількістю показників. Результати аналізу формування прибутків (табл.2.11) дозволяють зробити висновок, що доходна частина зростає більш високими темпами ніж що позитивно відображається на показниках формування прибутку. Незважаючи на те, що чистий прибуток у 2021 р. є меншим ніж у 2018 – 2019 рр., проте, ця величина є більше ніж у 2020 р. на 81,4%. Динаміка показників рентабельності є спадною протягом 2017–2020 рр., а у 2021 р. відбулося зростання усіх показників рентабельності. Тобто, варто зазначити, що діяльність підприємства є прибутковою, що вже само по собі говорить про достатній рівень ефективності управління бізнесом. Нестійка динаміка показників рентабельності зумовлена зовнішніми чинниками, щодо ситуації на підприємстві, то вона є стабільною.

Таблиця 2.11 – Показники формування прибутків ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

| Показники                                                      | Значення, тис.грн |         |         |         | Абсолютні зміни до поп. року, тис.грн |         |         | Темпи приросту (зменшення), % до поп. року |         |         |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------|---------|---------|
|                                                                | 2018 р.           | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2019 р.                               | 2020 р. | 2021 р. | 2019 р.                                    | 2020 р. | 2021 р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 736970            | 814590  | 621470  | 702414  | 77620                                 | -193120 | 80944   | 10,5                                       | -23,7   | 13,0    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 644225            | 716368  | 555918  | 617071  | 72142,6                               | -160450 | 61152,8 | 11,2                                       | -22,4   | 11,0    |
| Валовий: прибуток                                              | 92745             | 98222   | 65552   | 85343   | 5477                                  | -32670  | 19791   | 5,9                                        | -33,3   | 30,2    |
| Інші операційні доходи                                         | 3798              | 1984    | 1256    | 1984    | -1814                                 | -728    | 728     | -47,8                                      | -36,7   | 58,0    |
| Адміністративні витрати                                        | 29099             | 31958   | 30957   | 33214   | 2859                                  | -1001   | 2257    | 9,8                                        | -3,1    | 7,3     |
| Витрати на збут                                                | 9516              | 10114   | 8794    | 9654    | 598                                   | -1320   | 860     | 6,3                                        | -13,1   | 9,8     |
| Інші операційні витрати                                        | 5493              | 5994    | 6012    | 6218    | 501                                   | 18      | 206     | 9,1                                        | 0,3     | 3,4     |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 52435             | 52140   | 21045   | 38241   | -295                                  | -31095  | 17196   | -0,6                                       | -59,6   | 81,7    |
| Фінансові доходи                                               | 508               | 421     | 384     | 412     | -87                                   | -37     | 28      | -17,1                                      | -8,8    | 7,3     |
| Інші витрати                                                   | 33                | 45      | 48      | 56      | 12                                    | 3       | 8       | 36,4                                       | 6,7     | 16,7    |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 52910             | 52516   | 21381   | 38597   | -394                                  | -31135  | 17216   | -0,7                                       | -59,3   | 80,5    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 9717              | 9689    | 4007    | 7086    | -28                                   | -5682   | 3080    | -0,3                                       | -58,6   | 76,9    |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 43193             | 42827   | 17374   | 31511   | -366                                  | -25453  | 14137   | -0,8                                       | -59,4   | 81,4    |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Т

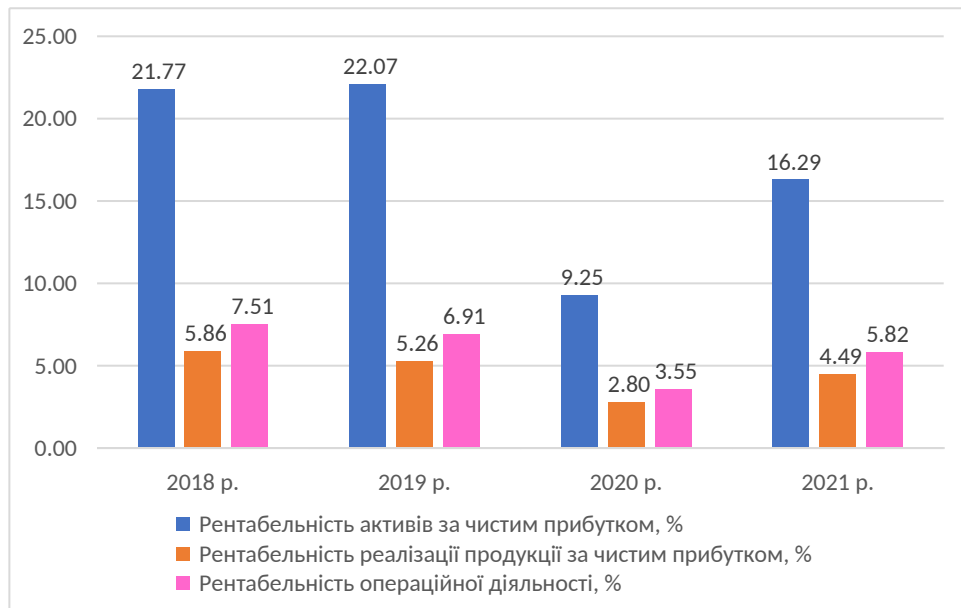


Рисунок 2.12 – Показники рентабельності діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» у 2018 – 2021 рр.

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Якщо узагальнити результати фінансово-економічного оцінювання потенціалу розвитку ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», то можемо говорити про досить високий його рівень. Проте, високі результати ретроспективного аналізу не завжди є гарантією успішності в майбутньому. Це зумовлено постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі та тими можливостями, які відкриваються перед бізнесом.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

#### **3.1 Розробка концепту розвитку підприємницького потенціалу м'ясопереробної компанії**

В умовах сучасного висококонкурентного ринку поява інноваційних продуктів відіграє ключову роль за утримання позицій підприємства на ринку. Ринок м'ясопродуктів насичений пропозиціями, схожими за ціною та якістю, що змушує виробників переглянути принципи успішної конкуренції, наголосивши на випуску інноваційних продуктів. Практика показує, що навіть незначна інновація в будь-якій області може кардинально позначитися на продукті і додати йому споживчих переваг. Прикладом можуть бути інновації у смакових лінійках традиційних продуктів (ковбаси з добавками «прованські трави» або сосиски у вакуумній упаковці, розділеній на дві рівні герметичні частини тощо).

Просуваючи продукцію на ринку, виробник повинен у першу чергу думати про те, наскільки цей продукт буде привабливий для споживача. Споживчий ринок постійно змінюється, тому підприємствам необхідно враховувати нові тенденції та запити масової аудиторії. Необхідно безперервно вдосконалювати вироблену продукцію, поповнювати її асортимент, інтенсифікувати процес досліджень та розробок нових видів продукції. М'ясопереробним підприємствам необхідні інновації в моделі споживання та технології, які підвищують якість м'ясопродуктів.

Подвійний прибуток м'ясопереробним підприємствам може принести виробництво високомаржинальних продуктів. До них відносять продукти швидкого приготування (менше п'яти хвилин) з натурального м'яса з додаванням

різних інгредієнтів: сиру, грибів та ін. Ця продукція не заморожується, а тривалі терміни зберігання досягаються за рахунок спеціальної упаковки.

У сучасних умовах м'ясопереробні підприємства повинні займатися розробкою нової продукції, хоча інноваційна діяльність і збільшує витрати виробництва через неможливість забезпечити оптимальну серійність, проте змінює встановлений порядок виробництва та підвищує підприємницький потенціал. Нині завдання підприємств полягає у випуску нових видів продукції і на оптимізації фінансових результатів своєї діяльності, тобто, формуванні асортименту з погляду максимізації прибутку та рентабельності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на базі інноваційної діяльності необхідно чітко сформулювати мету, оцінити конкурентний потенціал підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, розробити конкурентну стратегію та заходи щодо її реалізації. Для цього підприємству необхідно розробити та втілити концепцію з управління розвитку, що може охопити заплановані, організовані та контрольовані зміни в галузі стратегії, виробничих процесів, структури компанії. Управління розвитком м'ясопереробної компанії має охоплювати організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти діяльності підприємства.

Проведений нами стратегічний аналіз показав, що управління змінами може відбуватися у різноманітних ситуаціях та мати різні форми здійснення. Ключовим об'єктом при цьому стають зв'язки, які можуть виникати між зовнішніми та внутрішніми середовищами підприємства, кадровими параметрами організації, основними інструментами управління змінами.

Необхідно враховувати, що сприятливо впливають на діяльність м'ясопереробної компанії далеко не всі нововведення. Інновації завжди мають ризиковий характер, і до їх впровадження та розробки необхідно підходити усвідомлено з огляду на можливість втрати вкладених коштів. При налагодженому механізмі функціонування підприємств керівництво повинне приділяти особливу увагу створенню системи збору та аналізу інформації, що дозволяє визначити чи прогнозувати результат від впровадження нововведень.

Основні проблеми формування підприємницького потенціалу м'ясопереробних компаній:

- низький рівень техніко-технологічно-рівня обладнання виробничих процесів навіть при наявності інноваційного потенціалу розвитку
- високий рівень диверсифікації підприємницьких структур;
- нестабільне економічне середовище, яке спонукає шукати додаткові сфери діяльності та інвестиції;
- низький рівень основного капіталу

Організаційно-економічні засади розвитку підприємницького потенціалу м'ясопереробних компаній передбачають реалізацію комплексу заходів, які враховують найважливіші аспекти діяльності. У ході проведених досліджень було виявлено, що у багатьох аналізованих організаціях ефективність виробництва знижується через слабку технічну оснащеність. У зв'язку з цим основним напрямом підвищення їх підприємницького потенціалу має бути перш за все технічне переоснащення шляхом реконструкції, закупівлі нової техніки, поточкових механізованих або автоматизованих ліній. У табл. 3.1 представлені можливі заходи щодо підвищення підприємницького потенціалу підприємств.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо підвищення інноваційного потенціалу м'ясопереробних компаній

| Складова інноваційного потенціалу | Заходи                                                                                    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                         |
| Фінансова                         | Залучення інвестицій.                                                                     |
|                                   | Підвищення ліквідності, прибутковості та платоспроможності м'ясопереробного підприємства. |
|                                   | Гнучка цінова політика                                                                    |

Продовження таблиці 3.1

| 1                    | 2                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничо-технічн    | Диверсифікація діяльності підприємства – запровадження нових видів продукції та розширення асортименту (зокрема, за рахунок виробів функціонального та лікувально-профілактичного призначення для різних вікових груп. |
|                      | Максимальне використання наявної виробничо-технологічної бази шляхом удосконалення структури основних фондів; підвищення ефективності їх використання.                                                                 |
|                      | Скорочення виробничих витрат шляхом економії ресурсів,                                                                                                                                                                 |
|                      | Використання нововведень.                                                                                                                                                                                              |
| Кадрова              | Вдосконалення системи контролю якості сировини, напівфабрикатів готової продукції                                                                                                                                      |
|                      | Мотивація інноваційної активності персоналу.                                                                                                                                                                           |
| Ринкова              | Удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів                                                                                                                                                              |
|                      | Створення та впровадження інтернет-магазину для розширення ринку збуту.                                                                                                                                                |
|                      | Проведення рекламних акцій.                                                                                                                                                                                            |
|                      | Ефективна збутова політика для просування нового товару ринку.                                                                                                                                                         |
| Інформаційна безпека | Створення інформаційної бази конкурентів                                                                                                                                                                               |
|                      | Формування автоматизованої бази накопичення, зберігання інформації, моніторингу інноваційного потенціалу                                                                                                               |
|                      | Призначення адміністратора з інформаційної безпеки всіх користувачів інформаційної системи.                                                                                                                            |
|                      | Створення системи контролю та управління доступом користувачів до цієї системи.                                                                                                                                        |
|                      | Антивірусний захист комп'ютерної мережі.                                                                                                                                                                               |
|                      | Запобігання негативним діям, які впливають на інформаційну безпеку підприємства                                                                                                                                        |

Для реалізації ідеї підвищення підприємницького потенціалу підприємств м'ясопереробки необхідно створити алгоритм вибору заходів. Така технологія (рис. 3.1) включає в себе наступні етапи:

- створення інноваційних стратегій;
- розподіл ресурсів;
- розрахунок показників ефективності (NPV, термін окупності, індекс доходності);
- вибір інноваційних стратегій на основі теорії ігор;
- порівняння інноваційного потенціалу з аналогом, що існував на підприємстві до впровадження нововведення.



Рисунок 3.1 – Алгоритм вибору заходів, спрямованих на розвиток підприємницького потенціалу м'ясопереробної компанії

Використання представленого концентруального підходу дозволить займатися розвитком свого підприємницького потенціалу.



### **3.2 Організаційно-фінансові та соціальні аспекти проєкту розвитку підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»**

Для того, щоб підприємство працювало ефективно, недостатньо мати фінансові ресурси на балансі. Вони повинні бути сформовані правильно і відповідно до виду діяльності використовуватися суб'єктом господарювання. Це означає, що кошти повинні бути залучені на довший період, ніж встановлений термін їх корисного використання.

Для визначення найбільш оптимальних джерел залучення капіталу, спочатку необхідно визначити для яких цілей (коротко- або довгострокових) він буде використовуватися до того, як він отримає прибуток. Однак проблема полягає в тому, які засоби для цього краще використати: позикові або ж власні. Якщо підприємство не має власних вільних коштів, виникає питання, чи раціонально використовувати додаткові кредитні кошти.

«Оптиміація структури капіталу – важливий стратегічний етап управління фінансовими потенціалом, що полягає у визначенні співвідношення між вартістю, що міститься у фондах підприємства, які відносяться до його властності і є прибутковими та інвестованою вартістю до грошових коштів, які притягуються на основі їх повернення, за умови досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства»[32].

Управління структурою капіталу має на меті мінімізацію витрат отримання довгострокових джерел фінансування та гарантію для власників капіталу максимальної ринкової оцінки вкладених коштів. Неможливо точно визначити оптимальну структуру капіталу.

Кількісно визначити найефективнішу структуру капіталу дуже складно. Проте керівництво ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» може знайти наближене значення, яке розраховується на основі факторів впливу та власного досвіду, що максимально наблизить намічену структуру до оптимальних значень.

Оптимізацію структури капіталу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» необхідно зробити в такому порядку (рис. 3.2).

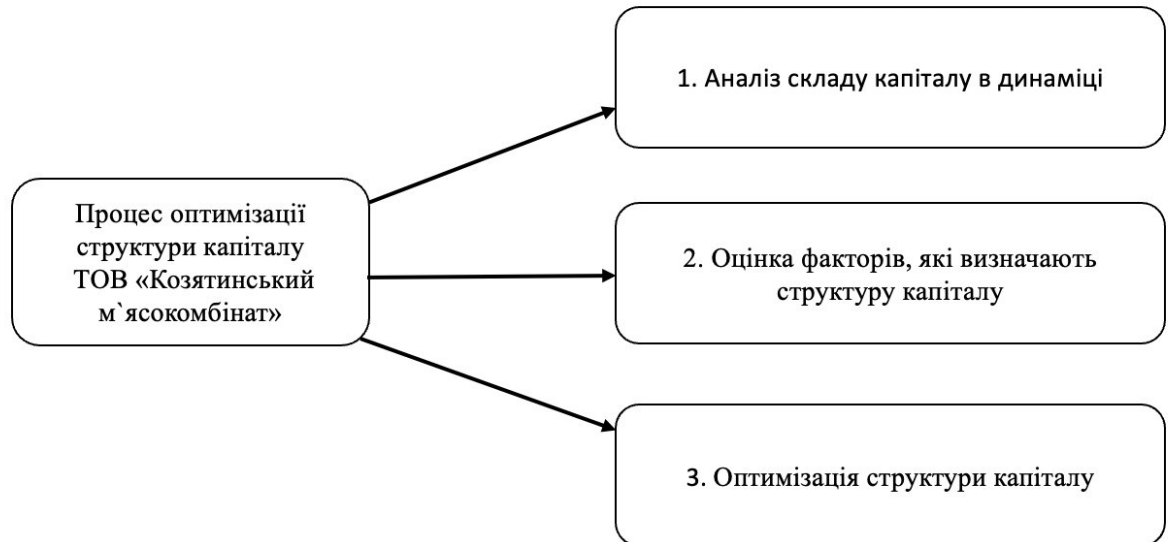


Рисунок 3.2 – Процес оптимізації структури капіталу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

*Джерело: розроблено автором*

1. Аналіз складу капіталу в динаміці (визначення ефективних показників використання складової капіталу та їх використання - фінансовий коефіцієнт незалежності; заборгованості, відношення довгострокового до короткострокового забор'язання, прибутковості та оборотність активів та власного капіталу).

2. Оцінювання основних факторів, що визначають структуру капіталу:

- умови оподаткування прибутку від підприємницької діяльності та доходів від власності цінними паперами в фізичних та юридичних осіб;
- структура активів підприємства (рівень ліквідності);
- рівень інформаційної асиметрії;
- стан фінансових вітчизняних та закордонних;
- оцінка ризику залучення позикового капіталу;

-рівень операційного левериджу, що визначає волатильність отримання очікуваного прибутку).

3. Удосконалення структури капіталу за критерієм рентабельності власного капіталу.

З урахуванням цих етапів підприємство складає плановий прогностичний період найбільш прийнятної структури капіталу [50].

Потреба раціоналізації структури фінансових ресурсів, які спрямовані на формування капіталу, обумовлена деякими причинами:

- співвідношення власного капіталу до залучених коштів різними способами впливає на прибутковість підприємства, тому воно стикається з дилемою- залучити кошти і виплачувати відсотки, або збільшення обсягу власного капіталу;

- структура фінансових ресурсів має вплив на розробку політики на розширене відтворення виробничих фондів;

- в умовах посилення конкуренції важливе значення мають показники, які охарактеризовують рівень платоспроможності та фінансову стійкість суб'єктів підприємства, що відображаються рівнем захищеності та покриття боргів компанії;

- частка залучених та власних грошей в фінансових ресурсах є показниками створення ефективної структури капіталу

Більшість вітчизняних компаній ігнорують наукові підходи щодо оптимізації структури капіталу, що є помилковим рішенням, адже від співвідношення власного капіталу до позикового залежать результати діяльності компанії та її майбутнє положення. капіталами результат діяльності залежний від власного та іноземного капіталу підприємство та його майбутній стан. Тому компанія повинна визначити, за рахунок яких фінансових ресурсів буде створено її капітал [4].

У швидкозмінному економічному середовищі в усіх суб'єктів господарювання в тому числі і ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» виникають проблеми з ефективним та раціональним використанням існуючих ресурсів.

Тому це абсолютна необхідність в створенні системи управління фінансовим потенціалом підприємства.

Доречно підкреслити, що важливим аспектом, який забезпечує ефективність є управління фінансовим потенціалом, що має велике практичне значення через посилення конкуренції. Оскільки, фінансовий потенціал характеризується як взаємозв'язок, який виникає на підприємствах з метою досягти максимально найвищого фінансового результату при умовах:

- збільшення капіталу, необхідного для реалізації інвестиційних проєктів;
- наявність достатнього обсягу власного капіталу, що створить умови фінансової стійкості та ліквідності;
- прибутковість вкладеного капіталу;
- наявність ефективної системи управління фінансами, що забезпечить прозорий фінансовий стан.

Оцінювання фінансового потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» в другому розділі за 2018-2021 рр. показало, що у підприємства достатньо високий рівень фінансового розвитку, але через постійні зміни в зовнішньому середовищі ефективність його використання є нестабільною.

Щоб підвищити фінансовий потенціал ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» потрібно скористатися ефективним інструментом управління зорієтованим на фінансову діяльність підприємства, яка підпорядковуватиметься досягненню цілей його загального розвитку в умовах значних макроекономічних змін показників.

«Фінансова стратегія є одним із найважливіших функціональних видів стратегії компанії, яка включає всі основні напрямки її розвитку фінансової діяльності та фінансові відносини через встановлення довгострокової фінансової мети, вибору найефективніших шляхів їх досягнення, відповідним корегуванням напрямків створення та використання фінансових ресурсів у разі зміни зовнішнього середовища». [3]

Однією з таких стратегій підвищення підприємницького потенціалу в фінансовому аспекті може стати запуск виробництва та розробка нового

продукту, який зацікавить споживача. Фінансовий стан м'ясоперобної компанії не буде постійно стійким, якщо відсутній прибуток в тому розмірі, який забезпечив би необхідний приріст фінансових ресурсів для зміцнення технічної бази підприємства та їх соціальної сфери.

Через військові дії люди в багатьох регіонах України не мають можливості купити свіжі продукти, тому з'явилася потреба в великій кількості продуктів довготривалого зберігання. Також вони потрібні військовослужбовцям, тому ми пропонуємо запустити лінію виробництва м'ясних консерв. Даний вид виробництва буде актуальним і після війни, оскільки люди постійно будуть робити запаси на випадок незвичайних ситуацій.

Для підприємства запуск виробництва нового виду продукції забезпечить:

- підвищення ефективності використання фінансового потенціалу;
- відкрити нові сторони для інвестування;
- визначить головні загрози зі сторони конкурентів, що допоможе визначити подальші фінансові дії та маневри, щоб отримати перевагу над ними;
- стратегічні фінансові резерви;
- ранжувати та поетапно досягати поставленої цілей.

Крім того, якщо узагальнити представлені міркування щодо можливих напрямків вирішення проблеми підвищення підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» ми можемо запропонувати ще один проєкт (рис.3.2):

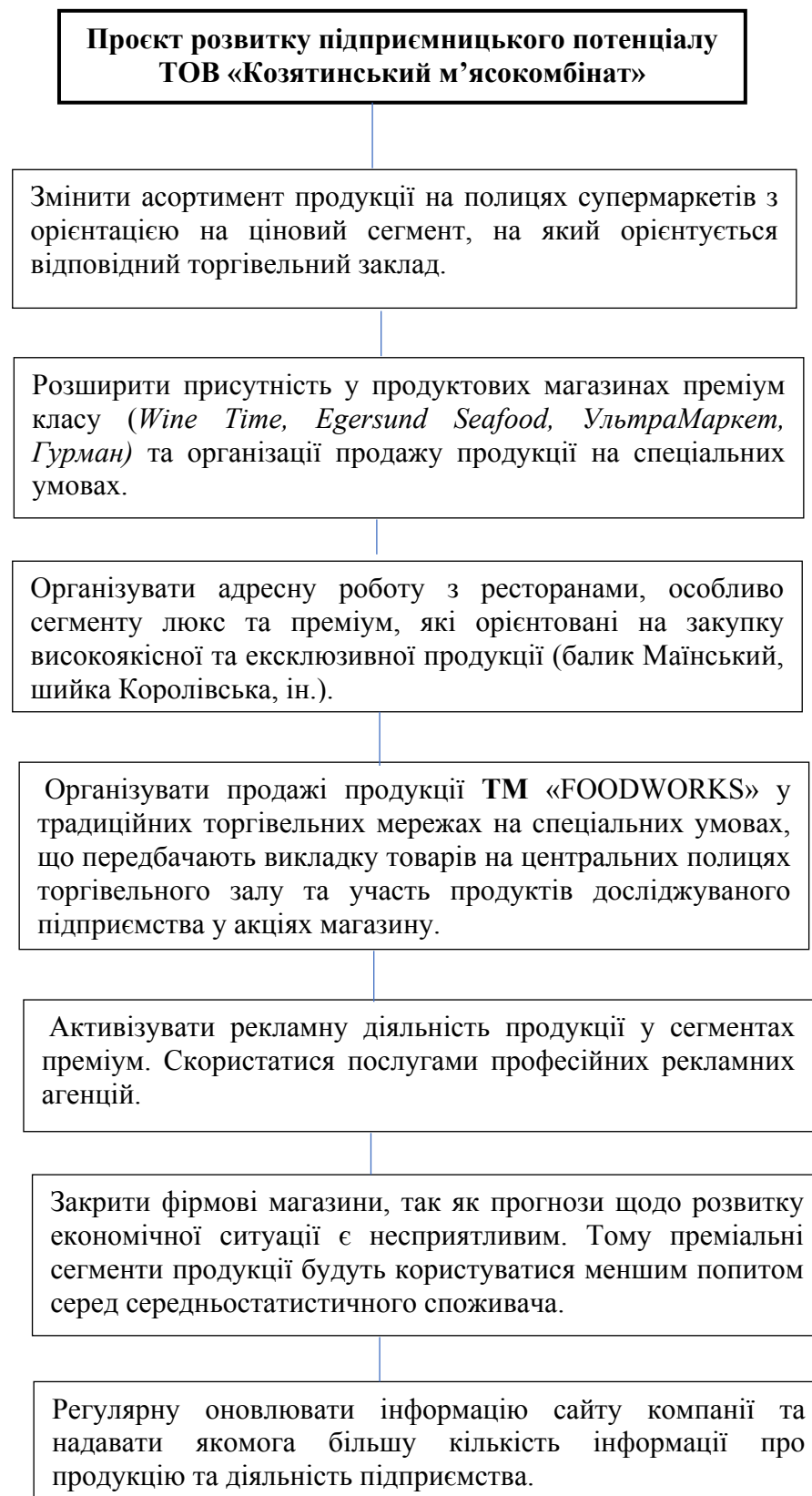


Рисунок 3.3 – Проект розвитку підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: розроблено автором

Формування бюджету витрат на реалізацію розроблених проєктів буде здійснюватися з урахуванням корегування планового бюджету розвитку ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» на 2022 р., який становить 11185 тис.грн та передбачає:

- ~ додаткові витрати на реалізацію промоакцій та друковану рекламну продукцію – 1200 тис.грн.;
- ~ витрати на здійснення поточних ремонтів та модернізацію техніко-технологічної бази – 4500 тис.грн.;
- ~ витрати на плановий ремонт адміністративних будівель та комунікацій – 2800 тис.грн.;
- ~ додаткові витрати на утримання фірмових магазинів – 2235 тис.грн.;
- ~ додаткові витрати на утримання точок фірмової торгівлі на центральних продуктових ринках великих міст України (Рівне, Київ, Вінниця, Львів, Одеса, Чернігів) – 450 тис.грн.

Якщо закрити малорентабельні та збиткові фірмові магазини, то вивільняється 2235 тис.грн. Також, за умови карантинних обмежень не актуальними та малоефективними є промоакції та друкована реклама, що дозволяє відмовитися від даної статті витрат та зекономити 1200 тис.грн. Таким чином для реалізації запропонованого комплексу пропозицій вивільняється 3435 тис.грн. Дану суму краще витрати на роботу із торговельними мережами, які орієнтовані на низький та середній ціновий сегмент.

За розрахунками спеціалістів, для реалізації ефективної рекламної компанії у торговельних мережах преміального рівня мінімальна вартість бюджету має становити 3000 тис.грн. (за умови співпраці з тими мережами, які є на даний момент). Якщо ж говорити про розширення мережі такими магазинами як *Wine Time*, *Egersund Seafood*, *УльтраМаркет*, *Гурман*, то мінімальний бюджет буде становити 4500 тис.грн. Щодо адресної роботи з ресторанами преміум класу, то початковий бюджет витрат, який має бути виділений – 2000 тис.грн на рік. Таким чином, додаткова потреба у фінансуванні становить 6500 тис.грн. порівняно з плановими витратами. Також варто

врахувати, що для роботи з торгівельними мережами та здійснення ефективної рекламної політики доцільно звернутися за послугами до професійної рекламної агенції, бюджет витрат послуг якої буде становити мінімально 1500 тис.грн. Таким чином, запланований бюджет витрат та витрати на збут мають бути збільшені на 8000 тис.грн.

Щодо прогнозних обсягів продажу продукції, то менеджментом підприємства заплановано зростання виручки від продажу продукції за рахунок нарощення фізичних обсягів реалізації в середньому на 12% на рік. У запланованій структурі реалізації на 2023 – 2024 рр. суттєвих змін порівняно з 2021 р. не відбулося (табл. 3.1, табл. В.1, додаток В). За умови реалізації розроблених проєктів обсяги продажу продукції можуть бути більш високими порівняно із запланованими:

- ~ по ковбасним виробам на 18% у 2023 р., на 25% у 2024 р.;
- ~ по охолодженим напівфабрикатам – на 18% у 2023 р., на 23% у 2024 р.

Це позитивно вплине на структуру реалізованої продукції. Так, за умови реалізації проєктів порівняно із планами ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», частка ковбасних виробів у 2023 р. збільшиться з 4% до 4,08%, у 2024 р. – з 4% до 4,17%; частка охолоджених напівфабрикатів – з 28% до 28,58% у 2023 р., у 2024 р. – з 28% до 28,70%.

Таблиця 3.2 – Прогнозні показники виручки від продажу продукції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за умови реалізації проєктів

| Види продукції              | План    |         | За умови реалізації проєктів |         |
|-----------------------------|---------|---------|------------------------------|---------|
|                             | 2023 р. | 2024 р. | 2023 р.                      | 2024 р. |
| 1                           | 2       | 3       | 4                            | 5       |
| Чистий дохід, тис.грн       |         |         |                              |         |
| Ковбасні вироби             | 31468   | 35244   | 37132                        | 44055   |
| М'ясні напівфабрикати       | 220277  | 246710  | 259927                       | 303454  |
| Яловичина односортна        | 491690  | 550693  | 491690                       | 550693  |
| Свинина односортна          | 19668   | 22028   | 19668                        | 22028   |
| Консерви м'ясні             | 0       | 0       | 11801                        | 13217   |
| Інші м'ясні вироби          | 23602   | 26434   | 11801                        | 13217   |
| Всього:                     | 786704  | 881108  | 832018                       | 946662  |
| Структура чистого доходу, % |         |         |                              |         |
| Ковбасні вироби             | 4       | 4       | 4,08                         | 4,17    |



Продовження таблиці 3.2

| 1                     | 2    | 3    | 4     | 5     |
|-----------------------|------|------|-------|-------|
| М'ясні напівфабрикати | 28   | 28   | 28,58 | 28,70 |
| Яловичина односортна  | 62,5 | 62,5 | 54,07 | 52,08 |
| Свинина односортна    | 2,5  | 2,5  | 2,16  | 2,08  |
| Консерви м'ясні       | 0    | 0    | 1,30  | 1,25  |
| Інші м'ясні вироби    | 3    | 3    | 1,30  | 1,25  |

*Джерело: розраховано за даними управлінської звітності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*

Представлені дані дозволяють обґрунтувати доцільність реалізації розроблених проєктів та зробити прогностичні розрахунки щодо її впливу на зміну підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

### **3.3 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту розвитку підприємницького потенціалу досліджуваної м'ясопереробної компанії**

Згідно з плану розвитку підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» ми пропонуємо розвивати виробництво м'ясних консервів у бляшаних банках або ламістерній упаковці, що є дуже актуально на сьогоднішній день. Проєкт передбачає зміну технології виробництва, а також закупівлю нової виробничої лінії для м'ясних консервів.

Виробництво м'ясних консервів включає в себе такі основні технологічні стадії:

- підготовка м'ясної сировини (обвалювання і жилювання);
- подрібнення м'ясної сировини;
- перемішування з інгредієнтами і сіллю;
- фасування і закупорювання;
- стерилізація, перевірка на герметичність;
- сортування, охолодження і зберігання;

- ~ наклеювання етикеток і передача готової продукції на склад;
- ~ зберігання і транспортування готової продукції.

Пакування готової продукції пропонується в сучасну ламістерну упаковку (стералкон), що представляє собою невеликі контейнери з багатошарової фольги, ламінованої поліпропіленом, які використовують для фасування м'ясних продуктів 25-1200 грам. Її переваги:

- ~ мінімальна власна вага (в рази легша від бляшаної банки), може мати будь-яку форму;
- ~ широкий діапазон об'ємів і ваги фасованого продукту;
- ~ зручно закупорюється герметичною фольгою (термозапечатування), легко відкривається;
- ~ не вступає в реакцію із продуктом, не має впливу на смак (немає контакту м'ясо-метал);
- ~ високі теплофізичні характеристики, витримує стерилізацію при 120°C;
- ~ собівартість виробництва нижча.

У ламістерній упаковці м'ясні консерви стерилізують у автоклавах, вона легко переносить перепади температур при швидкому нагріванні й різкому охолодженні (можна розігрівати в мікрохвильовій печі). Тару легко утилізувати.

Автоматизовані лінії самостійно фасують м'ясопродукти в упаковку певного розміру, відразу запечатують щільною фольгою та відправляють в автоклав. Після термообробки упаковку охолоджують і наносять етикетку. Чи не єдиний недолік упаковки зі стералкону – вона дуже тендітна, тож вимагає дуже акуратного транспортування й дбайливого складування.

Для забезпечення виробництва інноваційним продуктом в межах даного проекту необхідно провести наступні роботи по підготовці і передачі у виробництво інноваційного продукту (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Склад робіт по підготовці і передачі у виробництво інноваційного продукту

| № п/п | Найменування робіт                                             | Необхідні обсяги фінансування, тис. грн. |
|-------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1     | Передінвестиційні дослідження, проектування, підготовчі роботи | 345                                      |
| 2     | Виробнича інфраструктура                                       | 2 070                                    |
| 3     | Закупівля основного та допоміжного технологічного обладнання   | 6 325                                    |
| 4     | Будівельні роботи                                              | 1 380                                    |
| 5     | Соціальна інфраструктура                                       | 1 035                                    |
| 6     | Підготовка кадрів                                              | 115                                      |
| 7     | Оборотні кошти                                                 | 230                                      |
| 8     | Всього                                                         | 11 500                                   |

Джерело: розраховано автором

Калькуляція витрат на виробництва 1 тону нових видів м'ясних консервів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.4 – Калькуляція собівартості 1 тони нових видів м'ясних консервів

| № п/п | Найменування                                       | грн.       |
|-------|----------------------------------------------------|------------|
| 1     | Сировина і матеріали                               | 18 800,00  |
| 2     | Допоміжні матеріали                                | 2 200,00   |
| 3     | Пара, вода, електроенергія                         | 1 531,25   |
| 4     | Оплата праці основних виробничих працівників       | 45,47      |
| 5     | Нарахування на оплату праці                        | 16,46      |
| 6     | Витрати на підготовку і освоєння виробництва       | 230,00     |
| 7     | Витрати на утримання основних засобів              | 4 660,00   |
| 8     | Загальновиробничі витрати (цехові)                 | 874,00     |
| 9     | Виробнича собівартість одиниці продукції           | 118 357,20 |
| 10    | Адміністративні, комерційні і позабюджетні витрати | 1 183,57   |
| 11    | Повна собівартість                                 | 118 540,77 |

Джерело: розраховано автором

Максимальна потужність лінії для виробництва м'ясних консервів з телятини становить 750 тон, для виробництва м'ясних консервів зі свинини з овочами 313 тис.тон. При завантаженні потужностей на 80% річний обсяг виробництва складе відповідно 600 тис.тон та 250 тис.тон. Виходячи з цього річні витрати на випуск продукції складуть:

Таблиця 3.5 – Розрахунок собівартості товарної продукції

| Асортимент                           | Річний об'єм виробництва, тис.тон | Собівартість одиниці продукції, грн | Собівартість товарної продукції, тис.грн |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| М'ясні консерви з телятини           | 600                               | 127 636,40                          | 76 581,8                                 |
| М'ясні консерви зі свинини з овочами | 250                               | 118 540,77                          | 29 635,20                                |

Джерело: розраховано автором

Джерелами фінансування є:

- інвестиційні кошти;
- частка доходу від реалізації проекту.

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансових результатів

| № з/п | Показники                            | Рік, тис грн |        |        | Усього |
|-------|--------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|
|       |                                      | 2023         | 2024   | 2025   |        |
| 1     | Виручка від реалізації               | 166618       | 166618 | 166618 | 499854 |
| 1.1   | М'ясні консерви з телятини           | 149236       | 149236 | 149236 | 447708 |
| 1.2   | М'ясні консерви зі свинини з овочами | 17382        | 17382  | 17382  | 52146  |
| 2     | Витрати на виробництво               | 102170       | 102170 | 102170 | 306510 |
| 3     | Прибуток (166618грн – 102170грн)     | 64448        | 64448  | 64448  | 193344 |
| 4     | Рентабельність (64448/102170 x100)   | 63,1%        | 63,1%  | 63,1%  | 63,1%  |
| 5     | Плата за інноваційний продукт        | 275 34       | 275 34 | 275 34 | 82602  |
| 6     | Прибуток виробника                   | 36914        | 36914  | 36914  | 110742 |

Джерело: розраховано автором

Економічна ефективність проекту полягає в:

- розширенні асортименту продукції;
- зменшенні собівартості продукції;
- підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Ефективність виробництва буде отримана за рахунок використання інноваційних технологій по випуску м'ясних консервів в інноваційній упаковці.

Результативність дослідницької стадії проекту забезпечується високим кваліфікаційним рівнем розробників.

Термін окупності проекту – 2,1 роки.

Для дисконтування проекту відсоткова ставка прийнята у розмірі 15%

Визначимо інвестиційну привабливість проектів за допомогою розрахунку системи показників.

1. Метод розрахунку чистого приведенного ефекту ґрунтується на зіставленні величини вихідних інвестицій ( $IC$ ) з загальною сумою річних дисконтованих чистих грошових надходжень на протязі інвестиційного циклу.

Формула для розрахунку NPV має вигляд:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P^k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j},$$

де  $P^k$  - річні грошові надходження;

$r$  - норма дисконту;

$k$  - рік грошових надходжень;

$IC$  - величина інвестицій;

$j$  - рік інвестиційних вкладень;

Умови прийняття рішень у відповідності за цим показником такі:

$NPV > 0$ , проект має бути прийнятим;

$NPV < 0$ , - відхилений;

$NPV = 0$ , - відхилений;

$$NPV_A = \frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3} - \frac{3200}{1+0,15} - \frac{6500}{(1+0,15)^2} - \frac{1400}{(1+0,15)^3} = 2942,52$$

2. Індекс прибутковості інвестицій (PI)

Метод розрахунку індексу прибутковості інвестицій ґрунтується на аналізі проміжних даних, що одержані при визначенні чистого приведенного ефекту.

Індекс прибутковості інвестицій розраховується за формулою :

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P^k}{(1+r)^k} : \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}$$

$PI > 1$  , проект має бути прийнятим

$PI < 1$  , проект має бути відхиленням

$PI = 1$  , проект має бути відхиленням

$$PI_A = \frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3} : \frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3} = 1,3414$$

### 3. Індекс рентабельності інвестицій ( IR)

Індекс рентабельності інвестицій — це відношення середньорічного чистого інвестиційного доходу до суми інвестиційних витрат. Розрахунок проводиться шляхом вирішення рівняння:

$$IR = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{P^k}{(1+r)^k}}{\sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}} : k$$

Розрахуємо індекси рентабельності інвестицій для проектів „А” та „Б”.

$$IR_A = \frac{11560,58 : 3}{8618,06} = 0,4471 \text{ або } 44,71\%$$

$$IR_B = \frac{12879,21 : 4}{8869,49} = 0,3630 \text{ або } 36,30\%$$

### 4. Термін окупності інвестицій (PP)

Термін окупності інвестицій або повернення капіталу показує період часу відшкодування витрат інвестиційного проекту грошовими надходженнями. Вибір за критерієм терміну окупності означає вибір проектів з мінімальним терміном окупності. Алгоритм розрахунку терміну окупності полягає в співвідношенні інвестиційних витрат з чистим доходом.

Розрахуємо термін окупності інвестицій недисконтований (PP)

$$PP_A = \frac{3200 + 6500 + 1400}{4120 + 5210 + 6142} = 0,717$$

Розрахуємо термін окупності інвестицій дисконтований ( $PP_{диск}$ )

$$PP_A^{диск} = \frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3} - \frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3} = 0,745$$

### 5. Внутрішня ставка доходності

Внутрішня ставка доходності є одним з найскладніших показників оцінювання ефективності нових інвестиційних проєктів, яка описує рівень прибутковості потрібного інвестиційного проєкту, що виражається за допомогою дисконтної ставки, по якій майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до дійсної вартості інвестиційних витрат. Внутрішню ставку прибутковості можна охарактеризувати і як дисконтну ставку, по якій чистий дохід в процесі дисконтування приведеється до нульового значення. Розрахунок даного показника виконується за наступною формулою:

$$BCD = n \sqrt[n]{\frac{ЧДП}{IB} - 1},$$

де  $BCD$  - внутрішня ставка прибутковості по інвестиційному проєкті (виражена десятковим дробом);

$ЧДП$  - сума чистого грошового потоку за час експлуатації проєкту;

$IB$  - сума інвестиційних витрат на реалізацію проєкту.

$n$  – терміни проєкту.

$$BCD_A = 3 \sqrt[3]{\frac{\frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3}}{\frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3}} - 1} = 0,6989$$

Зведемо результати проведених розрахунків в таблицю.

Таблиця 3.7 – Основні показники ефективності інноваційного проєкту

| Інвестиційний проект     | Показники ефективності  |                       |                  |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
|                          | Чистий приведений дохід | Індекс рентабельності | Період окупності |
| Модернізація виробництва | 2942,52                 | 1,34                  | 0,8              |

*Джерело: розраховано автором*

Як видно з розрахунків, чистий приведений дохід є високим, коефіцієнт прибутковості також є високим по проєкту, отже він є привабливим для реалізації.

В розвитку виробництва інноваційної продукції в ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» основними видами ризиків є:

- надмірне ввезення значних партій продукції іноземного походження;
- ризик зміни податкових ставок в Україні;
- ризик неефективної організації праці співробітників;
- ризик неефективного налагодження схеми поставок продукції;
- ризик майнових втрат внаслідок військових дій в Україні.

В певній мірі до ризиків слід віднести нестабільність у розвитку м'ясопереробної галузі України.

За результатами дослідження, проведеного в даному розділі, можна зробити наступні висновки.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» потрібно вжити низку заходів, щоб зайняти стійкі позиції на ринку, а саме: розширити та удосконалити асортимент м'ясних виробів, акцентуючи увагу на здоровому харчуванні без консервантів, значну увагу приділяти збуту продукції, впровадженню сучасних моделей організації дистриб'юторської мережі та реалізації виробленої продукції, підвищити конкурентоспроможність підприємств і виробленої продукції. У результаті це дозволить суттєво просунутись на шляху оптимізації виробництва продукції зі зростаючими запитами споживачів.



Управління проектом розвитку — невід’ємна складова роботи сучасного бізнесу, який включає планування, організацію і стимулювання підприємницького потенціалу.

Впровадження єдиної системи планування та управління проектами для організації інноваційної сфери допоможе істотно підвищити ефективність реалізації проектів компанії. Нові технології дозволять ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат» виготовляти вітчизняні конкурентоспроможні м’ясні консерви з використанням виключно натуральної тваринної та рослинної сировини.

Отримані розрахункові дані дають змогу рекомендувати вказані пропозиції до впровадження в практичній діяльності ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат».

На закінчення слід сказати, що запорукою стабільності діяльності м’ясопереробних підприємств в довгостроковій перспективі є розробка грамотної системи довгострокових стратегічних планів. Стратегічне планування має базуватися на формуванні чіткого уявлення про можливості і потреби підприємства. Рішення, що приймаються в процесі стратегічного планування, повинні ґрунтуватися на достатньому обсязі інформації, отриманої в процесі аналізу потенційних можливостей і цілей підприємства. Від якості проведеного аналізу залежить успішність прийнятих рішень. У світлі цього аналіз потенціалу м’ясопереробної компанії повинен носити комплексний характер і охоплювати якомога більший обсяг показників і категорій оцінки для формування найбільш повного уявлення про можливості підприємства. Існуючі проблеми м’ясопереробної галузі, враховуючи обмеженість потенціалу, можна вирішити саме за рахунок чітко розроблених стратегічних планів, які і дозволяли б пов’язати можливості підприємств м’ясопереробної галузі з найбільш перспективними напрямками розвитку. Таким чином, розвиток підприємницького потенціалу є важливим етапом стратегічного планування.

## ВИСНОВКИ

За результатами узагальнення теоретико-методичних засад визначення, оцінювання та забезпечення підприємницького потенціалу підприємства та їх впровадження у практику діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» можна зробити такі висновки:

1. Неоднозначність змістовних інтерпретацій підприємницького потенціалу зумовлена тим, що дана категорія не є фундаментальною з точки зору економічної науки. При цьому у економічному дискурсі стійкість розглядається у діалектичному взаємозв'язку із такими поняттями як рівновага, мінливість розвиток. На основі критичного аналізу наукових джерел зроблено висновок, що рівновага відображає стабільність соціально-економічної системи, мінливість і розвиток – її динамічність і здатність до перманентних якісних змін. Доведено, що компанії мають потенціал виключно на основі постійних змін, які не підлягають абсолютному усвідомленню, та принципово відрізняються від лінійних причинно-наслідкових зв'язків, які характеризуються певною визначеною сутністю.

2. На основі узагальнення логіки взаємозв'язку категорій, що визначають підприємницький потенціал підприємства, та ті її визначення, які традиційно використовуються у наукових економічних джерелах, зроблено висновок, що ключовими напрямками її наукового дослідження є атрибутивний та результатний. Відповідно до атрибутивного напрямку, підприємницький потенціал визначається здатністю підприємства використовувати можливості бізнес-середовища, для формування та реалізації як функціонального призначення, так і цільової діяльності. З точки зору результатного підходу підприємницький потенціал визначається як стан, що характеризує моментну міру відповідності результату, який забезпечується органічним взаємозв'язком ресурсів, процесів та поведінки з урахуванням очікувань усіх зацікавлених осіб бізнесу.

3. Сукупність методик щодо оцінювання підприємницького потенціалу підприємства у науковій літературі упорядковано у такі наукові підходи: фінансово-моніторинговий, кризово-ймовірнісний, агреговано-функціональний, бенчмаркінговий, нормативно-цільовий. Спільною характеристикою усіх підходів є логіка формування результатів оцінювання на основі визначення узагальнюючого показника (індексу), а відмінність полягає у сукупностях первинних аналітичних індикаторів, які традиційно формуються за ресурсними або капітальними параметрами. Варто зазначити, що традиційний спектр критеріїв та показників поступово розширюється.

4. На основі поєднання змістовних положень фінансово-моніторингового, агреговано-функціонального та цільового підходів до оцінювання підприємницького потенціалу підприємства та враховуючи специфіку діяльності та наявність вихідної інформаційної бази обґрунтовано методичний підхід до оцінювання підприємницького потенціалу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Основна змістовна ідея розробленого підходу полягає у тому, що узагальнюючий індекс підприємницького потенціалу досліджуваного підприємства розраховано на основі значень трьох видів – виробничого, фінансового та ринкового.

5. Досліджуване підприємство – ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» було створене у 1926 р. З 1994 р. підприємство функціонувало як дочірнє у складі ВАТ «Вінницям'ясо», а у 2000 р. підприємство змінило організаційно-правову форму на відкрите акціонерне товариство. У серпні 2020 р. ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат» знов змінило організаційно-правову форму на товариство з обмеженою відповідальністю. На даний момент на підприємстві працює 271 особа, а основними видами діяльності є виробництва м'яса та м'ясних продуктів. З 2006 р. по 2010 р. на підприємстві було проведено оновлення техніко-технологічної бази і підприємство стало першим в Україні, що забезпечило якість м'ясних виробів та напівфабрикатів на рівні найвищих європейських стандартів. До теперішнього часу продукція ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», яка реалізується під ТМ «FOODWORKS» за

оцінками споживачів та висновками лабораторій займає першу рейтингову позицію. Протягом 2018 – 2021 рр. підприємство є ліквідним, діяльність прибутковою, а частка власного капіталу у загальній величині перевищує 90%.

6. За результатами оцінювання узагальнюючого індексу підприємницького потенціалу зроблено висновок щодо його зростаючої динаміки. Значення відповідного показника збільшилося з 0,65 у 2018 р. до 0,72 у 2021 р. Варто зазначити що значення індексів фінансового потенціалу та виробничого потенціалу є більш високими порівняно із значення показників підприємницького потенціалу, а порівняно низькими оцінками характеризувалася ринковий потенціал ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Основна проблема полягає у тому, що на фоні високих показників лабораторної якості продукції та високих оцінок споживачів рівень впізнання ТМ «FOODWORKS» є критично низьким. Причиною такої ситуації є те, що до 2019 р. підприємство не приділяло значної уваги маркетинговій та збутовій політиці, аргументуючи це тим, що продукція є високоякісною та смачною. Коли негативна тенденція щодо фізичних обсягів продажу продукції стала носити стійкий характер, то менеджмент зважив на доцільність активізації рекламної та збутової політики, збільшивши відповідні бюджети. І вже у 2021 р., хоч а і не суттєво, але відбулося поліпшення ситуації що позитивно вплинуло на рівень ринкового потенціалу досліджуваного підприємства.

7. За результатами аналізу ринкового потенціалу забезпечення було визначено, що м'ясопереробна продукція ТМ «FOODWORKS» відноситься до цінового сегменту, що є вище середнього. Відповідно, доцільно звернути увагу на те, що в основному порівняно дорога продукція продається у маркетах, споживачі яких є орієнтованими на низький та середній ціновий сегмент. При цьому частка торгівельних мереж преміального класу є незначною серед загальної кількості мереж, з якими працює менеджмент ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Також доцільно звернути увагу на викладку продукції у торгівельних залах та на такому моменті, як часто продукція ТМ «FOODWORKS» приймає участь у акціях, що проводять торгові мережі.

Враховуючи специфіку збутової та рекламної діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» було розроблено проєкт, який включає низку заходів, які орієнтовані на забезпечення ефективності збутової діяльності підприємства та відповідно забезпечення зростання рівня впізнання ТМ «FOODWORKS».

8. В основу здійснення розрахунків щодо оцінювання реалізації розроблених проєктів закладено планові показники діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» на 2023 – 2024 рр. Для реалізації розробленої проєктів інвестиційний бюджет потрібно збільшити на 8000 тис.грн. Це пов'язано із збільшенням витрат на збут продукції. Відповідно, за умови реалізації розроблених проєктів очікується зростання обсягів продажу ковбасних виробів на 18% у 2023 р., на 25% у 2024 р.; охолоджених напівфабрикатів – на 18% у 2023 р., на 23% у 2024 р. Операційний та чистий прибуток може бути більшим на 18% у 2023 р., на 36% у 2024 р. Показники рентабельності також є більш високими за умови реалізації проєктів. Так, у 2022 р. за умови планового розвитку та реалізації проєктів відповідні значення рентабельності реалізації продукції становили 5,62% та 6,28; рентабельності продукції – 6,04% та 6,8%.

9. Для прогнозування можливих змін показника впізнання ТМ «FOODWORKS» було використано регресійний аналіз. Так, було визначено вплив 6 факторів на темп зростання рівня впізнання ТМ «FOODWORKS». За результатами отриманого рівняння регресії було розраховано зміну коефіцієнту впізнання ТМ «FOODWORKS» за умови реалізації розроблених проєктів. Значення такої зміни оцінено на рівні 1,81, що забезпечило у 2022 р. порівняно з 2021 р. зростання узагальнюючого індексу ринкового потенціалу з 0,54 до 0,71, а підприємницького потенціалу з 0,72 до 0,81.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Беляєва Г.Є., Пустовіт О.Г. Аналіз сутності та умов формування підприємницького потенціалу підприємств морської галузі. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2018. № 1(62). С. 106-116.
2. Гіріна О.Б. Взаємозв'язок економічного та підприємницького потенціалів порта. VI всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку транспорту»: Тези доповідей. Одеса, 2017. С.48-50.
3. Грачев М. В. Підприємець в сучасній економіці. Суспільство та економіка. 2019. № 4. С. 28–40.
4. Гринчук Т.П. Підприємницький потенціал сільських територій та фактори його реалізації в сучасних умовах України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. №3. С.64–71.
5. Карапінський Б.А., Шира Т.Б. Інноваційно-технологічний потенціал підприємств регіону: аналіз формування та фінансування. Регіональна економіка. 2017. № 2. С. 77–86.
6. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В. Потенціал підприємства: формування і використання. Підручник. 2-ге вид. переоб та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
7. Ковальська Л.Л. Підприємницький потенціал підприємства: економічна сутність та методика оцінки. Економічний форум. 2019. №4. С. 129-137.
8. Ковальська Л.Л., Герасимчук З.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Луцьк, Волинські старожитності, 2012. 336 с.
9. Краснокутська Н.С., Бубенець І.Г. Підприємницький потенціал торговельного підприємства: зміст, особливості та чинники формування. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 4 (60). С.125–129.

10. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.
11. Миргородська А. П. Розкриття сутності поняття «підприємницький потенціал» та його роль в потенціалі підприємства Економіка та управління. 2020. №5. С. 144–149.
12. Мігай Н.Б. Підприємницький потенціал як стратегічний резерв підвищення регіональної конкурентоспроможності. Причорноморські економічні студії. 2020. № 30 (1). С. 155-159.
13. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 20.9. С.193–198.
14. Оксенюк К.І. Підприємницький потенціал регіону: сутність та напрями забезпечення його розвитку. Економічний форум. 2017. №2. URL: <http://eforum-lntu.com/arxiv-nomeriv.html>.
15. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. Вісник Української академії державного управління при Президентові України. 2018. № 2. С. 262–271.
16. Россоха В. В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємств. Київ : ННЦ ІАЕ, 2019. 94 с.
17. Рубін Ю.Б. Теорія та практика підприємницької конкуренції. Київ, НАУ, 2014. 572 с.
18. Сологуб О.П. Сучасні аспекти формування підприємницького потенціалу регіону. Економіка і регіон. №3(52). 2015. С.60–65.
19. Терон І.В. Інтелектуальний капітал як основне джерело багатства в постіндустріальному суспільстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 7. С. 90–94.
20. Федонін О.С., Рєпіна О. І. Олексюк І.М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ, КНЕУ, 2004. 316 с.

21. Хачатрян В.В., Богацька Н.М. Змістовні особливості категорії «підприємницький потенціал» в умовах євроінтеграції та глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип.13. 2016. С.98–100.
22. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства. К : Кондор, 2007. 400 с.
23. Черних О. Оцінка конкурентоспроможності підприємницького потенціалу підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Випуск 36. Частина І. Том 1. 2014. С.179–188.
24. Ярова Ю. М. Підприємницький потенціал сільських територій та фактори його реалізації в сучасних умовах України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. № 3. С. 64-71.
25. Козятинський м'ясокомбінат. Офіційний сайт. [URL:http://kpp.org.ua/](http://kpp.org.ua/)
26. Альтернативність у стратегічному виборі. URL: [https://pidru4niki.com/1016052054058/menedzhment/alternativnist\\_strategichnomu\\_vibori](https://pidru4niki.com/1016052054058/menedzhment/alternativnist_strategichnomu_vibori).
27. Алєксєєв С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного. *Ефективна економіка*. 2014. №5.
28. Колосов А.М. Актуалізація управління потенціалом суб'єктів діяльності в період економічної кризи. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 3 (267). С. 64-71.
29. Кострюченко В.М., Ковальчук В.О. Обґрунтування кількісного та якісного оцінювання антикризової стійкості підприємства. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. №2(90). С. 88-104.
30. Коцко Т.А., Галузінська А.В. Потенціал підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 84-85.
31. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245с.



32. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / [Л.І. Федулова]. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
33. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / [В.І. Хомяков, І.В. Бакум]. – Київ: Кондор, 2005. 400с.
34. Види стратегій розвитку для малих підприємств // АНАЛІТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>.
35. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 161.
36. Потриваєва Н. Ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні за 2018–2021 роки. URL: <https://agropolit.com/infographics/view/94>
37. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 448 с.
38. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №12.
39. Грабовський І. С. Механізми управління ризиками в інвестиційній діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №6. С. 112.
40. Корінев, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142-146
41. Структура потенціалу підприємства. URL: <https://infopedia.su/27x15d.html>.
42. Драган (Бергер) А. Д. Формування цінової політики підприємств м'ясопереробної галузі. автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : Наук: спец – «Економіка та управління підприємствами» 08.00.04. Київ, 2016. 214 с .
43. Коляда А. Л. Комплекс аналітичних заходів щодо забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств. 2018. № 4. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/27\\_2\\_2018/26.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/26.pdf)

44. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010. URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html).
45. Вишневська К. В. Особливості оцінювання адаптації за постіндустріальних умов діяльності підприємства / К. В. Вишневська // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 42 – С. 58–70.
46. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19) – С. 71–75.  
Н. О. Євтушенко // Економічний простір. – Дніпро : ПДАБА, 2019. – № 143. – С. 135–148.
47. Євтушенко Н. О. (2020). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко // Економічний простір. – 2020. – №156 – С. 129–135.  
Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
48. Злотнік М. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах / М. Злотнік, О. Мельник // Підприємництво та інновації. – 2020. – №12. – С. 112–119.
49. Краля В. Г. Стратегічні імперативи організаційного розвитку адаптаційних механізмів аграрних підприємств в сучасних умовах. / В. Г. Краля // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 1. – С. 24–29.  
0072/2019-20-47
50. Комплексна підготовка виробництва до випуску нової продукції.  
URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/ebook/mn/ov/page19.html>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство: 443111 - ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"

Адреса: ВІННИЦЬКА ОБЛ., М.КОЗЯТИН, ВУЛ.ДОВЖЕНКА, БУД. 33

Персонал: 284

## БАЛАНС на 31.12.2019 року

Одиниця

виміру: тис.грн

| А К Т И В                                                        | Код<br>рядка | На початок<br>періоду | На кінець періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------|
|                                                                  | 1            | 2                     | 3                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                       |                   |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         | 995,0                 | 1 218,0           |
| первісна вартість                                                | 1001         | 3 149,0               | 3 864,0           |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | 2 154,0               | 2 646,0           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 5 137,0               | 4 973,0           |
| Основні засоби                                                   | 1010         | 86 368,0              | 90 631,0          |
| первісна вартість                                                | 1011         | 120 786,0             | 131 383,0         |
| знос                                                             | 1012         | 34 418,0              | 40 752,0          |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015         | 0,0                   | 0,0               |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                      | 1016         | 0,0                   | 0,0               |
| знос інвестиційної нерухомості                                   | 1017         | 0,0                   | 0,0               |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | 0,0                   | 0,0               |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів             | 1021         | 0,0                   | 0,0               |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів        | 1022         | 0,0                   | 0,0               |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              | 1030         | 0,0                   | 0,0               |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |              |                       |                   |
| Інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 0,0                   | 0,0               |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 0,0                   | 0,0               |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         | 0,0                   | 0,0               |
| Гудвіл                                                           | 1050         | 0,0                   | 0,0               |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060         | 0,0                   | 0,0               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065         | 0,0                   | 0,0               |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         | 0,0                   | 0,0               |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b>  | <b>92 500,0</b>       | <b>96 822,0</b>   |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                       |                   |
| Запаси                                                           | 1100         | 45 422,0              | 57 936,0          |
| виробничі запаси                                                 | 1101         | 12 761,0              | 14 402,0          |
| незавершене виробництво                                          | 1102         | 0,0                   | 0,0               |
| готова продукція                                                 | 1103         | 32 456,0              | 43 324,0          |
| товари                                                           | 1104         | 205,0                 | 210,0             |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         | 0,0                   | 0,0               |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         | 0,0                   | 0,0               |
| Векселі одержані                                                 | 1120         | 0,0                   | 0,0               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 5 758,0               | 12 202,0          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансам  | 1130         | 4 694,0               | 7 847,0           |
| З бюджетом                                                       | 1135         | 0,0                   | 0,0               |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | 0,0                   | 0,0               |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140         | 0,0                   | 0,0               |

|                                                                      |                  |                           |                          |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 1155             | 87,0                      | 274,0                    |
| Поточні фінансові інвестиції                                         | 1160             | 0,0                       | 0,0                      |
| Гроші та їх еквіваленти                                              | 1165             | 7 614,0                   | 22 786,0                 |
| готівка                                                              | 1166             | 12,0                      | 32,0                     |
| рахунки в банках                                                     | 1167             | 7 602,0                   | 22 754,0                 |
| Витрати майбутніх періодів                                           | 1170             | 41,0                      | 448,0                    |
| Частка перестраховика у страхових резервах                           | 1180             | 0,0                       | 0,0                      |
| у тому числі в:                                                      | 1181             | 0,0                       | 0,0                      |
| резервах довгострокових зобов'язань                                  |                  |                           |                          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                        | 1182             | 0,0                       | 0,0                      |
| резервах незароблених премій                                         | 1183             | 0,0                       | 0,0                      |
| інших страхових резервах                                             | 1184             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інші оборотні активи                                                 | 1190             | 9,0                       | 61,0                     |
| <b>Усього за розділом II</b>                                         | <b>1195</b>      | <b>63 625,0</b>           | <b>101 554,0</b>         |
| <b>III. Витрати майбутніх періодів</b>                               | <b>1200</b>      | <b>0,0</b>                | <b>0,0</b>               |
| <b>БАЛАНС</b>                                                        | <b>1300</b>      | <b>156 125,0</b>          | <b>198 376,0</b>         |
| <b>П А С И В</b>                                                     | <b>Код рядка</b> | <b>На початок періоду</b> | <b>На кінець періоду</b> |
| 1                                                                    | 2                | 3                         | 4                        |
| <b>I. Власний капітал</b>                                            |                  |                           |                          |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                     | 1400             | 78 928,0                  | 113 928,0                |
| Капітал в дооцінках                                                  | 1405             | 6 262,0                   | 6 262,0                  |
| Додатковий капітал                                                   | 1410             | 54,0                      | 54,0                     |
| емісійний дохід                                                      | 1411             | 0,0                       | 0,0                      |
| накопичені курсові різниці                                           | 1412             | 0,0                       | 0,0                      |
| Резервний капітал                                                    | 1415             | 5 275,0                   | 7 435,0                  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                          | 1420             | 56 199,0                  | 57 993,0                 |
| Неоплачений капітал                                                  | 1425             | ( 0 )                     | 0,0                      |
| Вилучений капітал                                                    | 1430             | ( 0 )                     | 0,0                      |
| Інші резерви                                                         | 1435             | 0,0                       | 0,0                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                          | <b>1495</b>      | <b>146 718,0</b>          | <b>185 672,0</b>         |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                 |                  |                           |                          |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                   | 1500             | 0,0                       | 0,0                      |
| Пенсійні зобов'язання                                                | 1505             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгострокові кредити банків                                         | 1510             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                      | 1515             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгострокові забезпечення                                           | 1520             | 156,0                     | 318,0                    |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                          | 1521             | 0,0                       | 0,0                      |
| Цільове фінансування                                                 | 1525             | 0,0                       | 0,0                      |
| благодійна допомога                                                  | 1526             | 0,0                       | 0,0                      |
| Страхові резерви                                                     | 1530             | 0,0                       | 0,0                      |
| у тому числі резерв довгострокових зобов'язань                       | 1531             | 0,0                       | 0,0                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат                            | 1532             | 0,0                       | 0,0                      |
| резерв незароблених премій                                           | 1533             | 0,0                       | 0,0                      |
| інші страхові резерви                                                | 1534             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інвестиційні контракти                                               | 1535             | 0,0                       | 0,0                      |
| Призовий фонд                                                        | 1540             | 0,0                       | 0,0                      |
| Резерв на виплату джек-поту                                          | 1545             | 0,0                       | 0,0                      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                         | <b>1595</b>      | <b>156,0</b>              | <b>318,0</b>             |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                      |                  |                           |                          |
| Короткострокові кредити банків                                       | 1600             | 0,0                       | 0,0                      |
| Векселі видані                                                       | 1605             | 0,0                       | 0,0                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                              | 1610             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгостроковими зобов'язаннями                                       |                  |                           |                          |
| Товари, роботи, послуги                                              | 1615             | 5 295,0                   | 5 968,0                  |
| Розрахунками з бюджетом                                              | 1620             | 1 575,0                   | 3 843,0                  |

|                                                                                                          |             |                  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 898,0            | 1 724,0          |
| Розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 148,0            | 0,0              |
| Розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 1 175,0          | 1 615,0          |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635        | 449,0            | 826,0            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640        | 18,0             | 0,0              |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        | 0,0              | 0,0              |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650        | 0,0              | 0,0              |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 0,0              | 0,0              |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0,0              | 0,0              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0,0              | 0,0              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 591,0            | 134,0            |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>9 251,0</b>   | <b>12 386,0</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>       |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                  | 1800        | 0,0              | 0,0              |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>156 125,0</b> | <b>198 376,0</b> |

Підприємство: 443111 - ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"

Адреса: ВІННИЦЬКА ОБЛ., М.КОЗЯТИН, ВУЛ.ДОВЖЕНКА, БУД. 33

Персонал: 296

### БАЛАНС на 31.12.2020 року

Одиниця

виміру: тис.грн

| А К Т И В                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>періоду | На кінець періоду |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| 1                                                                    | 2            | 3                     | 4                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                          |              |                       |                   |
| Нематеріальні активи:                                                | 1000         | 1 218,0               | 665,0             |
| первісна вартість                                                    | 1001         | 3 864,0               | 4 090,0           |
| накопичена амортизація                                               | 1002         | 2 646,0               | 3 425,0           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                    | 1005         | 4 973,0               | 3 879,0           |
| Основні засоби                                                       | 1010         | 90 631,0              | 99 341,0          |
| первісна вартість                                                    | 1011         | 131 383,0             | 146 988,0         |
| знос                                                                 | 1012         | 40 752,0              | 47 647,0          |
| Інвестиційна нерухомість                                             | 1015         | 0,0                   | 0,0               |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                          | 1016         | 0,0                   | 0,0               |
| знос інвестиційної нерухомості                                       | 1017         | 0,0                   | 0,0               |
| Довгострокові біологічні активи                                      | 1020         | 0,0                   | 0,0               |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів                 | 1021         | 0,0                   | 0,0               |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів            | 1022         | 0,0                   | 0,0               |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                  | 1030         | 0,0                   | 0,0               |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств     |              |                       |                   |
| Інші фінансові інвестиції                                            | 1035         | 0,0                   | 0,0               |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                             | 1040         | 0,0                   | 0,0               |
| Відстрочені податкові активи                                         | 1045         | 0,0                   | 0,0               |
| Гудвіл                                                               | 1050         | 0,0                   | 0,0               |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                      | 1060         | 0,0                   | 0,0               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах          | 1065         | 0,0                   | 0,0               |
| Інші необоротні активи                                               | 1090         | 0,0                   | 0,0               |
| <b>Усього за розділом I</b>                                          | <b>1095</b>  | <b>96 822,0</b>       | <b>103 885,0</b>  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                           |              |                       |                   |
| Запаси                                                               | 1100         | 57 936,0              | 34 402,0          |
| виробничі запаси                                                     | 1101         | 14 402,0              | 17 121,0          |
| незавершене виробництво                                              | 1102         | 0,0                   | 0,0               |
| готова продукція                                                     | 1103         | 43 324,0              | 17 033,0          |
| Товари                                                               | 1104         | 210,0                 | 248,0             |
| Поточні біологічні активи                                            | 1110         | 0,0                   | 0,0               |
| Депозити перестрахування                                             | 1115         | 0,0                   | 0,0               |
| Векселі одержані                                                     | 1120         | 0,0                   | 0,0               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 1125         | 12 202,0              | 20 651,0          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансам      | 1130         | 7 847,0               | 19 173,0          |
| З бюджетом                                                           | 1135         | 0,0                   | 506,0             |
| у тому числі з податку на прибуток                                   | 1136         | 0,0                   | 0,0               |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів     | 1140         | 0,0                   | 0,0               |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145         | 0,0                   | 0,0               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 1155         | 274,0                 | 117,0             |
| Поточні фінансові інвестиції                                         | 1160         | 0,0                   | 0,0               |
| Гроші та їх еквіваленти                                              | 1165         | 22 786,0              | 70 886,0          |
| готівка                                                              | 1166         | 32,0                  | 32,0              |

|                                                                  |                  |                           |                          |
|------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|
| рахунки в банках                                                 | 1167             | 22 754,0                  | 70 854,0                 |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170             | 448,0                     | 27,0                     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180             | 0,0                       | 0,0                      |
| у тому числі в:                                                  | 1181             | 0,0                       | 0,0                      |
| резервах довгострокових зобов'язань                              |                  |                           |                          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182             | 0,0                       | 0,0                      |
| резервах незароблених премій                                     | 1183             | 0,0                       | 0,0                      |
| інших страхових резервах                                         | 1184             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інші оборотні активи                                             | 1190             | 61,0                      | 16,0                     |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b>      | <b>101 554,0</b>          | <b>145 778,0</b>         |
| <b>III. Витрати майбутніх періодів</b>                           | <b>1200</b>      | <b>0,0</b>                | <b>0,0</b>               |
| <b>БАЛАНС</b>                                                    | <b>1300</b>      | <b>198 376,0</b>          | <b>249 663,0</b>         |
| <b>П А С И В</b>                                                 | <b>Код рядка</b> | <b>На початок періоду</b> | <b>На кінець періоду</b> |
| 1                                                                | 2                | 3                         | 4                        |
| <b>I. Власний капітал</b>                                        |                  |                           |                          |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400             | 113 928,0                 | 113 928,0                |
| Капітал в дооцінках                                              | 1405             | 6 262,0                   | 6 262,0                  |
| Додатковий капітал                                               | 1410             | 54,0                      | 54,0                     |
| емісійний дохід                                                  | 1411             | 54,0                      | 54,0                     |
| накопичені курсові різниці                                       | 1412             | 0,0                       | 0,0                      |
| Резервний капітал                                                | 1415             | 7 435,0                   | 9 667,0                  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420             | 57 993,0                  | 100 408,0                |
| Неоплачений капітал                                              | 1425             | ( 0 )                     | 0,0                      |
| Вилучений капітал                                                | 1430             | ( 0 )                     | 0,0                      |
| Інші резерви                                                     | 1435             | 0,0                       | 0,0                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1495</b>      | <b>185 672,0</b>          | <b>230 319,0</b>         |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>             |                  |                           |                          |
| Відстрочені податкові зобов'язання                               | 1500             | 0,0                       | 0,0                      |
| Пенсійні зобов'язання                                            | 1505             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520             | 318,0                     | 489,0                    |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                      | 1521             | 0,0                       | 0,0                      |
| Цільове фінансування                                             | 1525             | 0,0                       | 0,0                      |
| благодійна допомога                                              | 1526             | 0,0                       | 0,0                      |
| Страхові резерви                                                 | 1530             | 0,0                       | 0,0                      |
| у тому числі резерв довгострокових зобов'язань                   | 1531             | 0,0                       | 0,0                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат                        | 1532             | 0,0                       | 0,0                      |
| резерв незароблених премій                                       | 1533             | 0,0                       | 0,0                      |
| інші страхові резерви                                            | 1534             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інвестиційні контракти                                           | 1535             | 0,0                       | 0,0                      |
| Призовий фонд                                                    | 1540             | 0,0                       | 0,0                      |
| Резерв на виплату джек-поту                                      | 1545             | 0,0                       | 0,0                      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1595</b>      | <b>318,0</b>              | <b>489,0</b>             |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                  |                  |                           |                          |
| Короткострокові кредити банків                                   | 1600             | 0,0                       | 0,0                      |
| Векселі видані                                                   | 1605             | 0,0                       | 0,0                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                          | 1610             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгостроковими зобов'язаннями                                   |                  |                           |                          |
| Товари, роботи, послуги                                          | 1615             | 5 968,0                   | 6 768,0                  |
| Розрахунками з бюджетом                                          | 1620             | 3 843,0                   | 7 630,0                  |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1621             | 1 724,0                   | 1 973,0                  |
| Розрахунками зі страхування                                      | 1625             | 0,0                       | 0,0                      |
| Розрахунками з оплати праці                                      | 1630             | 1 615,0                   | 2 120,0                  |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами       | 1635             | 826,0                     | 153,0                    |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640             | 0,0                       | 0,0                      |

|                                                                                                          |             |                  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        | 0,0              | 0,0              |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650        | 0,0              | 0,0              |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 0,0              | 0,0              |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0,0              | 0,0              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0,0              | 0,0              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 134,0            | 2 184,0          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>12 386,0</b>  | <b>18 855,0</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>       |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                  | 1800        | 0,0              | 0,0              |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>198 376,0</b> | <b>249 663,0</b> |



Підприємство: 443111 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"КОЗЯТИНСЬКИЙ  
М'ЯСОКОМБІНАТ"

Адреса: ВІННИЦЬКА ОБЛ., М.КОЗЯТИН, ВУЛ.ДОВЖЕНКА, БУД. 33

Персонал: 311

**БАЛАНС**  
**на 31.12.2021 року**

Одиниця виміру: тис.грн

| <b>А К Т И В</b>                                                     | <b>Код<br/>рядка</b> | <b>На початок<br/>періоду</b> | <b>На кінець періоду</b> |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1                                                                    | 2                    | 3                             | 4                        |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                          |                      |                               |                          |
| Нематеріальні активи:                                                | 1000                 | 665,0                         | 490,0                    |
| первісна вартість                                                    | 1001                 | 4 090,0                       | 4 854,0                  |
| накопичена амортизація                                               | 1002                 | 3 425,0                       | 4 364,0                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                    | 1005                 | 3 879,0                       | 9 106,0                  |
| Основні засоби                                                       | 1010                 | 99 341,0                      | 114 595,0                |
| первісна вартість                                                    | 1011                 | 146 988,0                     | 171 789,0                |
| знос                                                                 | 1012                 | 47 647,0                      | 57 194,0                 |
| Інвестиційна нерухомість                                             | 1015                 | 0,0                           | 0,0                      |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                          | 1016                 | 0,0                           | 0,0                      |
| знос інвестиційної нерухомості                                       | 1017                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Довгострокові біологічні активи                                      | 1020                 | 0,0                           | 0,0                      |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів                 | 1021                 | 0,0                           | 0,0                      |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів            | 1022                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                  | 1030                 | 0,0                           | 0,0                      |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств     |                      |                               |                          |
| Інші фінансові інвестиції                                            | 1035                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                             | 1040                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Відстрочені податкові активи                                         | 1045                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Гудвіл                                                               | 1050                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                      | 1060                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах          | 1065                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Інші необоротні активи                                               | 1090                 | 0,0                           | 0,0                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                          | <b>1095</b>          | <b>103 885,0</b>              | <b>124 191,0</b>         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                           |                      |                               |                          |
| Запаси                                                               | 1100                 | 34 402,0                      | 56 724,0                 |
| виробничі запаси                                                     | 1101                 | 17 121,0                      | 17 342,0                 |
| незавершене виробництво                                              | 1102                 | 0,0                           | 0,0                      |
| готова продукція                                                     | 1103                 | 17 033,0                      | 39 184,0                 |
| товари                                                               | 1104                 | 248,0                         | 198,0                    |
| Поточні біологічні активи                                            | 1110                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Депозити перестрахування                                             | 1115                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Векселі одержані                                                     | 1120                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 1125                 | 20 651,0                      | 34 658,0                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансами     | 1130                 | 19 173,0                      | 21 047,0                 |
| З бюджетом                                                           | 1135                 | 506,0                         | 0,0                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                   | 1136                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів     | 1140                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 1155                 | 172,0                         | 97,0                     |
| Поточні фінансові інвестиції                                         | 1160                 | 0,0                           | 0,0                      |
| Гроші та їх еквіваленти                                              | 1165                 | 70 886,0                      | 63 637,0                 |

|                                                                  |                  |                           |                          |
|------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|
| готівка                                                          | 1166             | 32,0                      | 43,0                     |
| рахунки в банках                                                 | 1167             | 70 854,0                  | 63 594,0                 |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170             | 27,0                      | 0,0                      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180             | 0,0                       | 0,0                      |
| у тому числі в:                                                  | 1181             | 0,0                       | 0,0                      |
| резервах довгострокових зобов'язань                              |                  |                           |                          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182             | 0,0                       | 0,0                      |
| резервах незароблених премій                                     | 1183             | 0,0                       | 0,0                      |
| інших страхових резервах                                         | 1184             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інші оборотні активи                                             | 1190             | 16,0                      | 72,0                     |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b>      | <b>145 833,0</b>          | <b>176 235,0</b>         |
| <b>III. Витрати майбутніх періодів</b>                           | <b>1200</b>      | <b>0,0</b>                | <b>0,0</b>               |
| <b>БАЛАНС</b>                                                    | <b>1300</b>      | <b>249 718,0</b>          | <b>300 426,0</b>         |
| <b>П А С И В</b>                                                 | <b>Код рядка</b> | <b>На початок періоду</b> | <b>На кінець періоду</b> |
| 1                                                                | 2                | 3                         | 4                        |
| <b>I. Власний капітал</b>                                        |                  |                           |                          |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400             | 113 928,0                 | 113 928,0                |
| Капітал в дооцінках                                              | 1405             | 6 262,0                   | 6 262,0                  |
| Додатковий капітал                                               | 1410             | 54,0                      | 54,0                     |
| емісійний дохід                                                  | 1411             | 54,0                      | 54,0                     |
| накопичені курсові різниці                                       | 1412             | 0,0                       | 0,0                      |
| Резервний капітал                                                | 1415             | 9 667,0                   | 9 667,0                  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420             | 100 453,0                 | 145 179,0                |
| Неоплачений капітал                                              | 1425             | ( 0 )                     | 0,0                      |
| Вилучений капітал                                                | 1430             | ( 0 )                     | 0,0                      |
| Інші резерви                                                     | 1435             | 0,0                       | 0,0                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1495</b>      | <b>230 364,0</b>          | <b>275 090,0</b>         |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>             |                  |                           |                          |
| Відстрочені податкові зобов'язання                               | 1500             | 0,0                       | 0,0                      |
| Пенсійні зобов'язання                                            | 1505             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520             | 0,0                       | 0,0                      |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                      | 1521             | 0,0                       | 0,0                      |
| Цільове фінансування                                             | 1525             | 0,0                       | 0,0                      |
| благодійна допомога                                              | 1526             | 0,0                       | 0,0                      |
| Страхові резерви                                                 | 1530             | 0,0                       | 0,0                      |
| у тому числі резерв довгострокових зобов'язань                   | 1531             | 0,0                       | 0,0                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат                        | 1532             | 0,0                       | 0,0                      |
| резерв незароблених премій                                       | 1533             | 0,0                       | 0,0                      |
| інші страхові резерви                                            | 1534             | 0,0                       | 0,0                      |
| Інвестиційні контракти                                           | 1535             | 0,0                       | 0,0                      |
| Призовий фонд                                                    | 1540             | 0,0                       | 0,0                      |
| Резерв на виплату джек-поту                                      | 1545             | 0,0                       | 0,0                      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1595</b>      | <b>0,0</b>                | <b>0,0</b>               |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                  |                  |                           |                          |
| Короткострокові кредити банків                                   | 1600             | 0,0                       | 0,0                      |
| Векселі видані                                                   | 1605             | 0,0                       | 0,0                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                          | 1610             | 0,0                       | 0,0                      |
| Довгостроковими зобов'язаннями                                   |                  |                           |                          |
| Товари, роботи, послуги                                          | 1615             | 6 768,0                   | 8 752,0                  |
| Розрахунками з бюджетом                                          | 1620             | 7 640,0                   | 6 156,0                  |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1621             | 1 983,0                   | 0,0                      |
| Розрахунками зі страхування                                      | 1625             | 0,0                       | 600,0                    |
| Розрахунками з оплати праці                                      | 1630             | 2 120,0                   | 2 292,0                  |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами       | 1635             | 153,0                     | 5 306,0                  |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640             | 0,0                       | 0,0                      |

|                                                                                                          |             |                  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        | 0,0              | 0,0              |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650        | 0,0              | 0,0              |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 489,0            | 586,0            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0,0              | 0,0              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0,0              | 0,0              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 2 184,0          | 1 644,0          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>19 354,0</b>  | <b>25 336,0</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>       |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                  | 1800        | 0,0              | 0,0              |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>249 718,0</b> | <b>300 426,0</b> |

Підприємство: 443111 - ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"

Адреса: ВІННИЦЬКА ОБЛ., М.КОЗЯТИН, ВУЛ.ДОВЖЕНКА, БУД. 33

Персонал: 284

### ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 12 міс. 2019 р.

Одиниця виміру: тис.грн

#### І. Фінансові результати

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 736 970,0         |                      |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | 0,0               |                      |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2019      | 0,0               |                      |
| премії, передані у перестраховування                                                  | 2020      | 0,0               |                      |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2021      | 0,0               |                      |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | 0,0               |                      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 644225 )        |                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | 0,0               |                      |
| Валовий: прибуток                                                                     | 2090      | 92 745,0          |                      |
| збиток                                                                                | 2095      | ( 0 )             |                      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | 0,0               |                      |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | 0,0               |                      |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | 0,0               |                      |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | 0,0               |                      |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 3 798,0           |                      |
| у тому числі:                                                                         | 2121      | 0,0               |                      |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |                      |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | 0,0               |                      |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      |                   |                      |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 29099 )         |                      |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 9516 )          |                      |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 5493 )          |                      |
| у тому числі:                                                                         | 2181      | 0,0               |                      |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |                      |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0,0               |                      |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>                      | 2190      | 52 435,0          |                      |
| <b>    збиток</b>                                                                     | 2195      | ( 0 )             |                      |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | 0,0               |                      |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 508,0             |                      |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 0,0               |                      |

|                                                                  |      |          |  |
|------------------------------------------------------------------|------|----------|--|
| у тому числі: дохід від благодійної допомоги                     | 2241 | 0,0      |  |
| Фінансові витрати                                                | 2250 | ( 0 )    |  |
| Втрати від участі в капіталі                                     | 2255 | ( 0 )    |  |
| Інші витрати                                                     | 2270 | ( 33 )   |  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті        | 2275 | 0,0      |  |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br><b>прибуток</b> | 2290 | 52 910,0 |  |
| <b>збиток</b>                                                    | 2295 | ( 0 )    |  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                            | 2300 | -9 717,0 |  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування  | 2305 | 0,0      |  |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br><b>прибуток</b>           | 2350 | 43 193,0 |  |
| <b>збиток</b>                                                    | 2355 | ( 0 )    |  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0,0               |                                         |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0,0               |                                         |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0,0               |                                         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0,0               |                                         |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0,0               |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | 2450      | 0,0               |                                         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0,0               |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | 2460      | 0,0               |                                         |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | 2465      | 43 193,0          |                                         |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 597 159,0         |                                         |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 39 293,0          |                                         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 8 203,0           |                                         |
| Амортизація                      | 2515      | 6 916,0           |                                         |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 46 188,0          |                                         |
| <b>Разом</b>                     | 2550      | 697 759,0         |                                         |

## 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      |                   |                                         |

Підприємство: 443111 - ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"

Адреса: ВІННИЦЬКА ОБЛ., М.КОЗЯТИН, ВУЛ.ДОВЖЕНКА, БУД. 33

Персонал: 296

### ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за 2020 рік

Одиниця виміру: тис.грн

#### I. Фінансові результати

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 881 511,0         |                      |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | 0,0               |                      |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2019      | 0,0               |                      |
| премії, передані у перестраховування                                                  | 2020      | 0,0               |                      |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2021      | 0,0               |                      |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | 0,0               |                      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 777826 )        |                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | 0,0               |                      |
| Валовий: прибуток                                                                     | 2090      | 103 685,0         |                      |
| збиток                                                                                | 2095      | ( 0 )             |                      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | 0,0               |                      |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | 0,0               |                      |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | 0,0               |                      |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | 0,0               |                      |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 2 952,0           |                      |
| у тому числі:                                                                         | 2121      | 0,0               |                      |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |                      |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | 0,0               |                      |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      |                   |                      |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 36718 )         |                      |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 11663 )         |                      |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 4805 )          |                      |
| у тому числі:                                                                         | 2181      | 0,0               |                      |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |                      |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0,0               |                      |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>                      | 2190      | 53 451,0          |                      |
| <b>збиток</b>                                                                         | 2195      | ( 0 )             |                      |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | 0,0               |                      |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 1 450,0           |                      |

|                                                                 |      |           |  |
|-----------------------------------------------------------------|------|-----------|--|
| Інші доходи                                                     | 2240 | 0,0       |  |
| у тому числі: дохід від благодійної допомоги                    | 2241 | 0,0       |  |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 0 )     |  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )     |  |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 181 )   |  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0,0       |  |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   | 2290 | 54 720,0  |  |
| <b>прибуток</b>                                                 |      |           |  |
| <b>збиток</b>                                                   | 2295 | ( 0 )     |  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -10 073,0 |  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0,0       |  |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             | 2350 | 44 647,0  |  |
| <b>прибуток</b>                                                 |      |           |  |
| <b>збиток</b>                                                   | 2355 | (0)       |  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0,0               |                                         |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0,0               |                                         |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0,0               |                                         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0,0               |                                         |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0,0               |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | 2450      | 0,0               |                                         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0,0               |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | 2460      | 0,0               |                                         |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | 2465      | 44 647,0          |                                         |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 683 015,0         |                                         |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 48 394,0          |                                         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 10 056,0          |                                         |
| Амортизація                      | 2515      | 8 311,0           |                                         |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 53 946,0          |                                         |
| <b>Разом</b>                     | 2550      | 803 722,0         |                                         |

## 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      |                   |                                         |

Підприємство: 443111 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"

Адреса: ВІННИЦЬКА ОБЛ., М.КОЗЯТИН, ВУЛ.ДОВЖЕНКА, БУД. 33

Персонал: 311

### ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2021 рік

Одиниця виміру: тис.грн

#### I. Фінансові результати

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 936 976,0         |                      |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | 0,0               |                      |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2019      | 0,0               |                      |
| премії, передані у перестраховування                                                  | 2020      | 0,0               |                      |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2021      | 0,0               |                      |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | 0,0               |                      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 790333 )        |                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | 0,0               |                      |
| Валовий: прибуток                                                                     | 2090      | 146 643,0         |                      |
| збиток                                                                                | 2095      | ( 0 )             |                      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | 0,0               |                      |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | 0,0               |                      |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | 0,0               |                      |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | 0,0               |                      |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 3 733,0           |                      |
| у тому числі:                                                                         | 2121      | 0,0               |                      |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |                      |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | 0,0               |                      |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      |                   |                      |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 45954 )         |                      |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 12638 )         |                      |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 6704 )          |                      |
| у тому числі:                                                                         | 2181      | 0,0               |                      |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |                      |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0,0               |                      |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>                      | 2190      | 85 080,0          |                      |
| <b>збиток</b>                                                                         | 2195      | ( 0 )             |                      |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | 0,0               |                      |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 6 120,0           |                      |



|                                                                 |      |           |  |
|-----------------------------------------------------------------|------|-----------|--|
| Інші доходи                                                     | 2240 | 64,0      |  |
| у тому числі: дохід від благодійної допомоги                    | 2241 | 0,0       |  |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 0 )     |  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )     |  |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 78 )    |  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0,0       |  |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   | 2290 | 91 186,0  |  |
| <b>прибуток</b>                                                 |      |           |  |
| <b>збиток</b>                                                   | 2295 | ( 0 )     |  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -16 513,0 |  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0,0       |  |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             | 2350 | 74 673,0  |  |
| <b>прибуток</b>                                                 |      |           |  |
| <b>збиток</b>                                                   | 2355 | ( 0 )     |  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0,0               |                                         |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0,0               |                                         |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0,0               |                                         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0,0               |                                         |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0,0               |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | 2450      | 0,0               |                                         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0,0               |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | 2460      | 0,0               |                                         |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | 2465      | 74 673,0          |                                         |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 703 688,0         |                                         |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 63 084,0          |                                         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 13 001,0          |                                         |
| Амортизація                      | 2515      | 11 051,0          |                                         |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 85 542,0          |                                         |
| <b>Разом</b>                     | 2550      | 876 366,0         |                                         |

## 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      |                   |                                         |