

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу  
Кафедра «Економіки і бізнесу»  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

*(підпис)*

*(ім'я та прізвище)*

« 20 » лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану»

Здобувач вищої освіти:

\_\_\_\_\_ *(підпис)*

Дмитро САВЧЕНКО

*(ім'я та прізвище здобувача)*

Керівник:

\_\_\_\_\_ *(підпис)*

к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

*(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)*

Запоріжжя, 2026 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу  
Кафедра «Економіки і бізнесу»  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО**

Гарант освітньо-професійної Програми

\_\_\_\_\_ Оксана ЛИСАК  
*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«23» жовтня 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Лариса БОЛТЯНСЬКА  
*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«24» жовтня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів**  
**ступеня вищої освіти «Магістр»**

здобувача вищої освіти Савченка Дмитра  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи «Забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану»

керівник роботи \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА  
*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом ректора університету від «14» квітня 2025 року №180-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 13 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретико-методичні засади забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану.

Розділ 2. Аналіз прибутковості підприємства в умовах воєнного стану

Розділ 3. Обґрунтування доцільності впровадження інноваційної лінії молочних перекусів

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2025 р.	
2	Розділ 1 <u>Теоретико-методичні засади забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану.</u>	02.12.2025 р.	
3	Розділ 2. <u>Аналіз прибутковості підприємства в умовах воєнного стану</u>	30.12.2025 р.	
4	Розділ 3. <u>Обґрунтування доцільності впровадження інноваційної лінії молочних перекусів</u>	30.01.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	12.02.2026р.	
6	Перевірка на плагіат	13.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Дмитро САВЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	8
1.1. Економічна сутність прибутку та прибутковості підприємства.....	8
1.2. Фактори формування прибутковості підприємства в умовах воєнного стану.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління прибутковістю підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	31
2.2. Оцінка ефективності використання ресурсів на підприємстві.....	40
2.3. Оцінка впливу воєнного стану на прибутковість підприємства.....	49
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЛІНІЇ МОЛОЧНИХ ПЕРЕКУСІВ.....	62
3.1 Резюме проєкту.....	63
3.2 Характеристика підприємства та галузі.....	63
3.3 Опис продукту (інноваційних молочних перекусів).....	67
3.4 Аналіз ринку та конкурентного середовища.....	70
3.5. Виробничий план.....	73
3.6. Маркетинговий план.....	78
3.7. Організаційний план.....	82
3.8. Фінансовий план.....	84
3.9. Оцінка ризиків і ефективності проєкту.....	94
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленої воєнним станом, трансформацією економічних зв'язків, змінами логістичних маршрутів, коливанням валютного курсу та зниженням платоспроможності споживачів. У таких умовах проблема забезпечення прибутковості набуває стратегічного значення, оскільки саме прибуток є ключовим джерелом самофінансування, підтримання ліквідності, відновлення виробничого потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, яка виконує важливу соціально-економічну функцію щодо забезпечення продовольчої безпеки держави.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із провідних підприємств молочної галузі України, що спеціалізується на виробництві твердих та плавлених сирів, молочної продукції та здійснює діяльність в умовах суттєвих ринкових трансформацій. Воєнний стан вплинув на всі складові господарської діяльності підприємства: зміну структури витрат, ускладнення логістики постачання сировини та збуту готової продукції, підвищення енергетичних витрат, ризику переривання виробничих процесів. У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленого аналізу факторів формування прибутковості та розробки ефективних управлінських рішень щодо її забезпечення та зростання.

Проблематика формування та управління прибутком підприємства широко представлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Досліджуються теоретичні підходи до визначення сутності прибутку, методи аналізу рентабельності, інструменти оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Водночас сучасні умови воєнного стану потребують адаптації традиційних підходів до управління прибутковістю з

урахуванням ризиків, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності антикризового реагування.

*Метою магістерської дипломної роботи* є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення прибутковості ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність прибутку та прибутковості підприємства в системі ринкових відносин;
- визначити фактори формування прибутковості в умовах воєнних обмежень та кризових явищ;
- дослідити методичні підходи до оцінювання та управління прибутковістю;
- здійснити аналіз фінансових результатів та показників рентабельності підприємства за останні роки;
- оцінити вплив воєнного стану на динаміку доходів, витрат і прибутку;
- розробити обґрунтовані напрями підвищення прибутковості підприємства та визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес формування фінансових результатів діяльності підприємства молочної промисловості в умовах воєнного стану.

*Предметом дослідження* виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення прибутковості підприємства.

Теоретичною та методичною основою дослідження стали наукові праці з економіки підприємства, фінансового менеджменту, підприємництва та торгівлі, нормативно-правові акти України, фінансова звітність підприємства, статистичні дані та аналітичні матеріали. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системно-структурний метод – для визначення взаємозв'язків між показниками прибутковості; економіко-статистичний аналіз –

для оцінювання динаміки фінансових результатів; факторний аналіз – для визначення впливу окремих чинників на прибуток; метод прогнозування – для обґрунтування перспектив зростання прибутковості.

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій в ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою підвищення рівня прибутковості в умовах воєнного стану.

*Наукова новизна* роботи полягає у систематизації факторів впливу воєнного стану на формування прибутковості підприємства молокопереробної галузі та розробці адаптивних заходів підвищення ефективності діяльності з урахуванням сучасних ризиків.

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок, у тому числі 27 таблиць, 6 рисунків. У висновках узагальнено основні результати дослідження відповідно до поставленої мети та завдань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 1.1. Економічна сутність прибутку та прибутковості підприємства

Прибуток є однією з ключових категорій економічної теорії та практики господарювання, що відображає кінцевий фінансовий результат діяльності суб'єкта підприємництва. В умовах ринкової економіки прибуток виступає не лише джерелом розширеного відтворення, а й індикатором ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та критерієм доцільності управлінських рішень. Еволюція трактування прибутку в економічній науці зумовлена трансформацією економічних систем і зміною підходів до розуміння ролі підприємницької діяльності.

У межах класичної політичної економії прибуток розглядався як результат функціонування капіталу та як частина додаткової вартості, створеної у процесі виробництва. Сучасні українські дослідники підкреслюють, що класичний підхід акцентує увагу на виробничій природі прибутку та його зв'язку з експлуатацією ресурсів [5]. У цьому контексті прибуток виступає формою реалізації економічних інтересів власника капіталу.

Неокласична концепція трактує прибуток як винагороду за підприємницький ризик і здатність до організації факторів виробництва. Відповідно до цієї позиції, прибуток формується внаслідок ефективного поєднання праці, капіталу та управлінських рішень в умовах конкурентного середовища. Як зазначає Отенко І. П., прибуток у сучасній інтерпретації є узагальнюючим показником результативності господарської діяльності, що відображає ринкову оцінку управлінських рішень підприємства [39].

Інституціональний підхід доповнює зазначені концепції, розглядаючи прибуток як результат функціонування підприємства в межах певного

інституційного середовища, яке включає правові норми, податкову систему, конкурентні обмеження та державне регулювання. За умов трансформаційної економіки України роль інституційних факторів у формуванні прибутку істотно зростає, що пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю адаптації бізнесу до нових регуляторних вимог [55].

Сучасна управлінська концепція визначає прибуток як стратегічний показник ефективності діяльності підприємства та основу його фінансової стійкості. У працях українських науковців підкреслюється, що прибуток є водночас результатом і фактором розвитку підприємства, оскільки забезпечує фінансування інновацій, модернізацію виробництва та зміцнення конкурентних позицій [17]. У цьому аспекті прибуток розглядається не лише як фінансовий показник, а як інструмент стратегічного управління.

Таким чином, еволюція економічних поглядів на сутність прибутку демонструє перехід від вузького виробничого трактування до комплексного розуміння його як багатофункціональної категорії, що поєднує виробничі, ринкові та інституційні аспекти. В умовах сучасної економіки прибуток виступає інтегральним показником результативності діяльності підприємства та визначальним чинником забезпечення його сталого розвитку.

У системі ринкових відносин прибуток виконує ключову економічну функцію, поєднуючи у собі фінансовий результат діяльності підприємства та стратегічний ресурс його подальшого розвитку. Його значення виходить за межі простого бухгалтерського показника, оскільки саме прибуток забезпечує можливість відтворення капіталу, оцінювання ефективності господарювання та формування управлінських рішень як оперативного, так і стратегічного характеру.

Передусім прибуток є основним внутрішнім джерелом відтворення капіталу підприємства. У процесі господарської діяльності сформований чистий прибуток спрямовується на фінансування оновлення основних засобів,

модернізацію технологічного обладнання, впровадження інновацій, розширення виробничих потужностей та формування оборотного капіталу. Саме завдяки прибутку забезпечується безперервність кругообігу капіталу та можливість розширеного відтворення. Як зазначають сучасні українські дослідники, стійке зростання прибутку створює фінансову основу для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його ринкової вартості [39].

Особливої актуальності ця функція набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли доступ до кредитних ресурсів є обмеженим або супроводжується підвищеними ризиками. У таких обставинах прибуток стає ключовим інструментом самофінансування та зниження залежності від зовнішніх джерел капіталу. Відповідно, рівень прибутковості визначає фінансову автономію підприємства та його здатність адаптуватися до змін економічної кон'юнктури.

Другим важливим аспектом є роль прибутку як інтегрального індикатора ефективності господарської діяльності. Формування прибутку є результатом взаємодії доходів і витрат, що відображає ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Абсолютна величина прибутку характеризує масштаб отриманого фінансового результату, тоді як показники рентабельності дозволяють оцінити віддачу вкладеного капіталу та порівняти ефективність діяльності у динаміці або з іншими суб'єктами господарювання. За результатами наукових досліджень, саме показники прибутковості є узагальнюючими критеріями оцінювання результативності функціонування підприємства в конкурентному середовищі [55].

Крім того, прибуток виступає базовим орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Стратегічне планування, визначення обсягів виробництва, формування асортиментної політики, встановлення цін, вибір інвестиційних проєктів безпосередньо пов'язані з прогнозуванням і досягненням цільового рівня прибутковості. Управлінські рішення спрямовані не лише на максимізацію прибутку, а й на забезпечення його стабільності та оптимального співвідношення

між доходністю і ризиком. У цьому контексті прибуток виступає критерієм доцільності альтернативних варіантів господарської поведінки підприємства [5].

Таким чином, прибуток виконує комплексну роль у функціонуванні підприємства: є джерелом відтворення капіталу, узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів та ключовим критерієм прийняття управлінських рішень. Раціональне формування і використання прибутку забезпечує фінансову стійкість, конкурентоспроможність та економічну безпеку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Отже, прибуток обґрунтовано як джерело відтворення капіталу та критерій ефективності управління, проте потребує подальшої конкретизації на рівні обліково-аналітичних показників. У практиці підприємства прибуток не є однорідною величиною: у фінансовій звітності він подається як послідовність взаємопов'язаних результатів, кожен з яких відображає окремий етап формування фінансового результату й має різне аналітичне призначення. Такий підхід забезпечує прозорість оцінювання результативності діяльності та підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо витрат, цін, асортименту й інвестицій.

Відповідно до вимог національної системи обліку, фінансовий результат формується у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід), де поетапно розкриваються доходи, витрати та прибуток (збиток) підприємства [40, 45]. Важливо, що показники прибутку у звітності є методологічно зумовленими правилами визнання доходів і витрат та їх класифікації, отже коректність управлінських висновків прямо залежить від дотримання стандартів бухгалтерського обліку.

Першим змістовим «рівнем» є валовий прибуток. Він визначається як різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Валовий прибуток характеризує результативність основної діяльності до врахування витрат на управління, збут і інших

операційних витрат, тобто відображає ефективність виробничо-комерційної моделі підприємства та здатність формувати маржинальний ресурс. У літературі підкреслюється, що валовий прибуток є базою для оцінювання впливу цінової політики й рівня виробничих витрат на загальну прибутковість [25].

Для підприємств молокопереробної галузі валовий прибуток є особливо чутливим до коливань закупівельних цін на молочну сировину та зміни енерговитрат, оскільки у структурі виробничої собівартості домінують матеріальні компоненти та енергоємні технологічні процеси. Це зумовлює підвищену варіативність різниці між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції, а отже — потребу в системному контролі витрат і підвищенні технологічної ефективності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що фінансові результати молокопереробних підприємств значною мірою визначаються здатністю менеджменту підтримувати керованість собівартості та оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку [42].

Наступним видом є операційний прибуток (прибуток від операційної діяльності). Він формується шляхом коригування валового прибутку на операційні витрати (адміністративні, витрати на збут, інші операційні витрати) та відповідні операційні доходи. Операційний прибуток є показником якості управління поточною діяльністю, оскільки демонструє, наскільки ефективно підприємство контролює регулярні витрати, пов'язані з організацією виробництва, збутом, логістикою та управлінськими функціями. У наукових публікаціях з проблематики управління прибутком наголошується, що саме операційний прибуток є найбільш придатним індикатором результативності управлінських рішень у межах основного бізнес-процесу, оскільки мінімізує вплив випадкових або разових чинників [61].

В умовах зростання витрат на логістику, збут і забезпечення безперервності виробництва у воєнний період підвищується роль операційного прибутку як індикатора управлінської ефективності саме в частині контролю

адміністративних та збутових витрат. Для молокопереробних підприємств, що працюють із швидкопсувною сировиною і готовою продукцією, витрати на зберігання, транспортування, холодний ланцюг і маркетингові канали реалізації здатні істотно змінювати результат операційної діяльності. Відповідно, підвищення операційного прибутку має спиратися на оптимізацію логістичних процесів, удосконалення управління запасами та підвищення продуктивності операційної інфраструктури [42].

Далі у звітності визначається прибуток до оподаткування. Його формування пов'язане з урахуванням не лише операційної діяльності, а й фінансових результатів від інших доходів і витрат, зокрема фінансових доходів/витрат (процентів), результатів інвестиційної діяльності та інших складових, передбачених структурою звіту. Прибуток до оподаткування має високу аналітичну цінність, оскільки відображає сукупну результативність господарювання до впливу податкового навантаження та дозволяє порівнювати фінансові результати підприємств із різними режимами оподаткування або податковими коригуваннями. У підручниках з економічного аналізу зазначається, що аналіз прибутку до оподаткування доцільно поєднувати з факторним аналізом, оскільки він дає змогу виокремити вплив операційних і позаопераційних чинників на загальний результат [20].

Завершальною категорією є чистий прибуток, тобто фінансовий результат після вирахування податку на прибуток та інших обов'язкових платежів, що відображаються у звітності. Саме чистий прибуток є економічною базою для розподілу між власниками (дивіденди) та реінвестування у розвиток підприємства. Чистий прибуток є «підсумковим» критерієм успішності бізнесу, однак для обґрунтування управлінських рішень його аналіз має спиратися на попередні рівні формування прибутку (валовий та операційний), які показують внутрішні резерви підвищення результативності.

Чистий прибуток у молочній промисловості виконує функцію критичного внутрішнього ресурсу фінансової стійкості, оскільки визначає можливості підприємства щодо реінвестування в технологічне оновлення, підтримання якості продукції та дотримання стандартів безпечності. У науковій літературі обґрунтовується, що ефективність формування та розподілу прибутку на підприємствах молочної промисловості повинна забезпечувати збалансування між поточними потребами (оборотний капітал, резерви ліквідності) і стратегічними цілями розвитку (інвестиції, модернізація, підвищення конкурентоспроможності) [30]. Такий підхід посилює аналітичну значущість чистого прибутку як підсумкового показника, але водночас вимагає його інтерпретації з урахуванням попередніх етапів формування фінансового результату.

Таким чином, систематизація валового, операційного прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку у фінансовій звітності забезпечує послідовне розкриття механізму формування фінансового результату, створює методичну основу для комплексного аналізу й підвищує якість управління прибутковістю підприємства.

Після розмежування видів прибутку у фінансовій звітності логічним є уточнення механізму їх формування, адже кожний «рівень» прибутку є результатом певного співвідношення доходів і витрат, визнаних у звітному періоді. Саме взаємозв'язок доходів, витрат і фінансових результатів становить методичну основу аналізу прибутковості та дозволяє коректно інтерпретувати динаміку валового, операційного та чистого прибутку.

У загальному вигляді фінансовий результат підприємства формується як різниця між доходами та витратами, що відображаються відповідно до принципів нарахування та відповідності: доходи визнаються у періоді їх отримання або нарахування, а витрати — у періоді, коли вони були понесені для отримання відповідних доходів. Таким чином, результативність діяльності залежить не лише

від обсягу реалізації, але й від структури витрат, рівня собівартості та ефективності операційного управління.

Формування фінансового результату у звітності ґрунтується на визначенні системи показників, що дозволяють кількісно оцінити прибутковість діяльності підприємства. У практиці аналізу застосовують абсолютні та відносні показники прибутковості. Абсолютні (сума валового, операційного, прибутку до оподаткування, чистого прибутку) відображають масштаб фінансового результату, однак самі по собі не дають повної відповіді щодо ефективності використання ресурсів. Саме тому в економічному аналізі ключова роль належить показникам рентабельності, які характеризують відносну дохідність і забезпечують порівнянність у часі та між підприємствами [21].

У наукових дослідженнях рентабельність розглядають як систему індикаторів, що відображають «якість» фінансового результату через співвідношення прибутку з обсягом реалізації, активами, капіталом і витратами. Зокрема, наголошується на доцільності групування показників рентабельності за дохідним, ресурсним і витратним підходами, що розширює можливості аналітичної інтерпретації та підвищує достовірність управлінських висновків [48]. Відповідно, для оцінювання прибутковості підприємства у межах дослідження доцільно застосовувати базові показники: рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробництва (продукції).

Рентабельність продажу відображає частку прибутку у виручці та характеризує здатність підприємства формувати фінансовий результат з кожної гривні реалізації. Найчастіше показник розраховують як відношення чистого або операційного прибутку до чистого доходу від реалізації, що дозволяє оцінити маржинальність збуту та ефективність цінової і витратної політики. Дослідники науковці стверджують, що саме рентабельність продажу є оперативним індикатором результативності управління витратами і формування конкурентної

ціни, оскільки безпосередньо «реагує» на зміни собівартості та комерційних витрат [21].

Рентабельність активів характеризує ефективність використання всього майнового потенціалу підприємства і демонструє, який обсяг прибутку генерується на одиницю активів. Практичне значення показника полягає у можливості оцінити продуктивність ресурсної бази незалежно від джерел її формування (власних або залучених). У літературі зазначається, що рентабельність активів доцільно використовувати для зіставлення ефективності підприємств з різною капіталомісткістю та для виявлення резервів підвищення результативності через прискорення оборотності активів

Рентабельність власного капіталу відображає дохідність капіталу власників і є критерієм інвестиційної привабливості підприємства. Показник визначається як відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу і демонструє, наскільки результативно менеджмент використовує фінансові ресурси власників. Цей показник інтегрує вплив як прибутковості продажу, так і оборотності активів та структури капіталу, тому його зростання може забезпечуватися різними управлінськими інструментами [4].

Рентабельність виробництва (продукції) належить до витратного підходу і, як правило, розраховується як співвідношення прибутку (валового або від реалізації) до виробничої собівартості чи повної собівартості продукції. Цей показник дає змогу оцінити ефективність саме виробничого процесу, виявити вплив технологічних та ресурсних факторів на прибутковість і визначити резерви зниження витрат.

Отже, система абсолютних і відносних показників прибутковості забезпечує комплексну оцінку фінансових результатів: абсолютні показники фіксують масштаб прибутку, а рентабельність продажу, активів, власного капіталу та виробництва дозволяє встановити ефективність використання

ресурсів і витрат, а також сформувані обґрунтовані управлінські висновки щодо підвищення прибутковості підприємства.

## **1.2. Фактори формування прибутковості підприємства в умовах воєнного стану**

Перехід від аналізу видів прибутку та показників рентабельності до дослідження факторів його формування є методично обґрунтованим, оскільки прибутковість підприємства визначається не лише внутрішньою ефективністю, а й параметрами макроекономічної стабільності. В умовах воєнного стану зовнішнє середовище характеризується підвищеною турбулентністю, що трансформується у зростання витрат, звуження платоспроможного попиту, зміну умов фінансування та збуту. У наукових дослідженнях, присвячених функціонуванню бізнесу під час війни, наголошується, що саме макроекономічні шоки формують «рамку» для фінансових результатів підприємств, зокрема через інфляцію, валютні ризики та регуляторні обмеження [29].

Інфляційні процеси є одним із найпотужніших чинників впливу на прибутковість. Інфляція підвищує номінальні витрати на сировину, енергоносії, оплату праці, логістику та послуги, при цьому можливості пропорційного підвищення цін реалізації обмежуються конкуренцією, купівельною спроможністю споживачів і державним регулюванням. Національний банк України у своїх аналітичних матеріалах підкреслює, що інфляційний тиск у період війни підтримується як витратними факторами (логістичні ускладнення, енергетичні ризики), так і попитовими та курсовими чинниками, що в підсумку визначає динаміку собівартості та маржинальності бізнесу [35]. Для підприємства це означає необхідність перегляду бюджетів витрат, скорочення непродуктивних витрат і посилення контролю за оборотним капіталом.

Валютні коливання безпосередньо впливають на прибутковість через імпортозалежні компоненти: обладнання, запчастини, пакування, паливо, окремі інгредієнти та технологічні матеріали. Додатково валютний курс формує цінові очікування ринку, впливає на відсоткові ставки та вартість кредитних ресурсів. У період воєнного стану застосовувалися спеціальні режими валютного регулювання, у тому числі рішення щодо фіксації/корекції офіційного курсу як інструменту стабілізації фінансової системи [36]. Для підприємства валютні ризики трансформуються у потребу хеджування (у дозволених формах), диверсифікації постачальників, оптимізації імпортової складової та підвищення локалізації ресурсів.

Зміни податкової політики в умовах воєнного стану також є суттєвим зовнішнім фактором прибутковості. Запроваджені законодавчі зміни до Податкового кодексу передбачали тимчасові особливості адміністрування податків, пільгові режими та зміну окремих правил оподаткування, що впливало на податкове навантаження, ліквідність і фінансовий результат підприємств [44, 45]. Податкові новації можуть короткостроково покращувати фінансовий результат через зменшення фіскального тиску, однак водночас підвищують значення податкового планування та комплаєнсу, оскільки порушення вимог супроводжується фінансовими санкціями та репутаційними втратами.

Обмеження експорту та імпорту, а також зміни митних процедур у період війни впливають на доступність ресурсів і можливості збуту. Для виробничих підприємств це означає ризики переривання постачання критичних матеріалів та зростання логістичних витрат, а для експортоорієнтованих — ускладнення виконання контрактів, зниження обсягів продажу та ймовірні втрати маржі. У підсумку зовнішньоторговельні обмеження впливають на структуру доходів і витрат, а отже — на валовий та операційний прибуток.

Окремої уваги потребує державне регулювання цін, що в умовах воєнного стану посилюється з метою стримування цін на соціально значущі товари та

підтримання стабільності продовольчих ринків. Наявність регуляторних обмежень на цінові рішення підприємств звужує можливості перекладання зростання витрат у ціни реалізації, що потенційно зменшує рентабельність, особливо за високої інфляції [47]. Це підвищує значення внутрішньої оптимізації витрат, удосконалення виробничих процесів і підвищення продуктивності.

Отже, у період воєнного стану макроекономічні чинники (інфляція, курс, податкові зміни, торговельні обмеження та цінове регулювання) формують зовнішні «обмеження і стимули» для прибутковості підприємства. В таблиці 1.1. наведено узагальнення макроекономічних чинників впливу на прибутковість підприємств.

Логічним продовженням аналізу макроекономічних чинників є конкретизація галузевих і ринкових факторів, оскільки молокопереробна промисловість має підвищену чутливість до змін у сировинному забезпеченні, логістиці, енергопостачанні та поведінці споживачів. У вітчизняних дослідженнях наголошується, що стійкість фінансових результатів молокопереробних підприємств визначається не лише загальноекономічною кон'юнктурою, а й специфікою галузі: швидкопсувністю сировини та продукції, високою матеріало- й енергоємністю процесів, залежністю від безперервності технологічного циклу та стабільності збутових каналів [42].

Слід конкретизувати вплив галузевих та ринкових факторів на прибутковість молокопереробної промисловості. Зазначимо основні:

1. Скорочення та нестабільність сировинної бази. В умовах воєнного часу ризику для молочного скотарства (втрата виробничих потужностей, міграція робочої сили, порушення постачання кормів і ветеринарного забезпечення). безпосередньо зумовлюють неритмічність надходження молока-сировини та підвищують її закупівельну ціну. Це погіршує керованість виробничої собівартості, звужує валову маржу та підвищує ймовірність недозавантаження переробних ліній. безпосередньо зумовлюють неритмічність надходження

**Узагальнена характеристика макроекономічних чинників впливу на  
прибутковість підприємства**

Макроекономічний чинник	Ключовий вплив на прибутковість	Управлінські орієнтири реагування
Інфляційні процеси	Прискорене зростання витрат (сировина, енергія, логістика, оплата праці) за обмеженої можливості пропорційного підвищення цін звуження маржі	Посилення контролю витрат і собівартості; регулярний перегляд бюджетів і цінових параметрів; оптимізація запасів та оборотного капіталу
Валютні коливання	Подорожчання імпорتنих складових витрат (пакування, обладнання, паливо) та поява курсови різниці зростання собівартості й фінансових ризиків	Зниження імпортозалежності; диверсифікація постачальників; врахування валютного ризику в калькуляціях і договорах; узгодження умов розрахунків
Зміни податкової політики	Зміна податкового навантаження й правил адміністрування - вплив на чистий прибуток, ліквідність і грошові потоки	Податкове планування; контроль коректності обліку; оцінка впливу змін на фінансовий результат і платоспроможність
Обмеження експорту та імпорту	Ускладнення постачання ресурсів і збуту продукції - коливання доходів, зростання логістичних витрат, ризик дефіциту матеріалів	Формування резервних ланцюгів постачання; переорієнтація на альтернативні ринки; адаптація продуктового портфеля; управління критичними запасами
Державне регулювання цін	Обмеження перенесення зростання витрат у ціну реалізації - зниження рентабельності та маржинальності	Фокус на внутрішніх резервах (продуктивність, витрати, технологічна ефективність); оптимізація асортименту; підвищення ефективності виробництва й логістики

*Джерело: складено автором*

молока-сировини та підвищують її закупівельну ціну. Це погіршує керованість виробничої собівартості, звужує валову маржу та підвищує ймовірність недозавантаження переробних ліній. Як підкреслюється у наукових роботах, фінансові результати молокопереробних підприємств у значній мірі залежать від збалансованості «сировина – потужності – реалізація», а будь-які розриви в цій системі трансформуються у зростання витрат та зниження прибутковості [15,42,].

2. Порушення логістичних ланцюгів постачання і збуту. Для молокопереробних підприємств логістика має критичне значення через часові та температурні обмеження: необхідність швидкого збору молока, дотримання «холодного ланцюга», забезпечення регулярних поставок у торговельні мережі. Воєнні ризики підвищують вартість транспортування, ускладнюють маршрути, зменшують прогнозованість строків доставки та збільшують втрати (списання, повернення, псування). У результаті зростають витрати на збут і обіг, що негативно впливає на операційний прибуток і рентабельність, а також підвищує потребу в оборотному капіталі для підтримання запасів і безперервності постачання [42, 43].

3. Зміна структури попиту на молочну продукцію в умовах воєнного часу. З одного боку, відбувається перерозподіл споживання у бік більш доступних товарних позицій, скорочується попит на преміальні сегменти, змінюються канали придбання (зростає роль локальних мереж і коротких каналів постачання). З іншого боку, підвищується значення товарів тривалого зберігання та продукції з прогнозованою ціною, що впливає на асортиментну політику та формування доходів. У дослідженнях ринку молока та економічної результативності в галузі вказується, що зміни споживчих пріоритетів у кризові періоди змінюють структуру виручки і рівень маржинальності товарного портфеля, а тому потребують гнучкого управління асортиментом і ціноутворенням [2].

4. Підвищення енергетичних витрат та ризики енергопостачання. Молокопереробка належить до енергоємних виробництв (охолодження, пастеризація, сушіння, дозрівання, пакування), а порушення електропостачання та зростання тарифів підвищують собівартість і збільшують витрати на підтримання безперервного циклу (генерація, резервні джерела).

Отже, у воєнний період галузеві та ринкові фактори (сировинна база, логістика, попит, енерговитрати) формують специфічні обмеження прибутковості

молокопереробних підприємств і мають враховуватися як причинно-наслідкова основа подальшого аналізу фінансових результатів.

Поряд із впливом зовнішнього середовища, вирішальне значення для прибутковості має сукупність внутрішніх факторів, що формуються у межах виробничо-управлінської системи підприємства. Їхня специфіка полягає в керованості: підприємство може змінювати організацію виробництва, політику витрат, ціноутворення та асортимент, тим самим створюючи внутрішні резерви зростання прибутку. Для молокопереробної галузі така керованість є критично важливою через високу матеріало- та енергоємність, залежність від безперервності технологічного циклу, вимоги до якості та безпечності, а також чутливість до структури попиту [22,42].

Відмітимо особливо важливі внутрішні фактори, що формують прибутковість підприємства, а саме:

- Виробнича структура визначає пропускну здатність, рівень завантаження потужностей і питомі витрати. Для молокопереробних підприємств важливою є узгодженість «приймання сировини – переробка – пакування – зберігання – відвантаження», оскільки порушення ритмічності веде до зростання витрат, простоїв, перевитрат енергії та підвищення питомої собівартості. У дослідженнях виробничого потенціалу молокопереробних підприємств наголошується, що недовантаження потужностей і диспропорції у виробничій системі прямо погіршують фінансові результати через зростання умовно-постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції [6]. Відповідно, внутрішнім резервом прибутковості є оптимізація виробничих потоків, зменшення витрат і підвищення коефіцієнта використання обладнання.

- Система управління витратами виступає базовим інструментом впливу на валовий та операційний прибуток. У молокопереробці особливо значущими є: контроль витрат на якість (лабораторний контроль сировини, дотримання технологічних режимів, повернення/списання), витрат на енергію та

холодопостачання, пакування й логістику. Обґрунтовано, що виокремлення витрат на якість у системі обліково-аналітичного забезпечення підвищує результативність управлінських рішень і створює можливості для зниження непродуктивних витрат без погіршення споживчих властивостей продукції [40]. Практичним резервом є запровадження центрів відповідальності, бюджетування, нормативного обліку та регулярного аналізу відхилень собівартості.

- Політика ціноутворення впливає на маржинальний дохід та здатність підприємства компенсувати зростання витрат. У галузі молочної продукції цінові рішення часто обмежені еластичністю попиту та умовами співпраці з торговельними мережами (знижки, промо, відтермінування платежів), тому внутрішнім завданням є не лише підвищення цін, а й управління структурою націнок, форматами упаковки, промо-інструментами та договірними умовами, які визначають фактичний чистий дохід. З позиції забезпечення прибутковості, ефективне ціноутворення має спиратися на калькулювання змінних витрат, цільову маржу та аналіз прибутковості товарних позицій.

- Асортиментна стратегія є одним із найпотужніших внутрішніх факторів прибутковості, оскільки визначає середню маржинальність портфеля. Для молокопереробних підприємств важливими є баланс між товарами швидкого обігу (молоко, кефір, йогурти) та більш маржинальними позиціями (сири, масло, продукція з доданою вартістю), а також управління широтою й глибиною асортименту з урахуванням виробничих потужностей і каналів збуту. У наукових публікаціях підкреслюється, що оптимізація товарного асортименту молокопереробного підприємства розглядається як інструмент зміцнення конкурентоспроможності та підвищення фінансово-економічної ефективності, зокрема через зростання маржинального доходу та зниження витрат складності виробництва [22].

- Ефективність використання ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних, фінансових) інтегрує результати управління виробництвом,

витратами та асортиментом. Для молокопереробки ресурсна ефективність проявляється у зниженні втрат сировини, підвищенні виходу готової продукції, оптимізації енергоспоживання, прискоренні оборотності запасів і дебіторської заборгованості. Результати галузевого бенчмаркінгу молокопереробних підприємств засвідчують, що проблеми низької чистої маржі та недовантаження потужностей є типовими, а їх подолання пов'язують із підвищенням фондівіддачі, продуктивності та управлінням витратною базою [51].

Таким чином, внутрішнє резервування зростання прибутковості слід розглядати як систему заходів, що одночасно підсилює маржинальний дохід і знижує питомі витрати.

Отже, внутрішні фактори формування прибутку в молокопереробній галузі концентруються навколо керованості виробничої структури, витрат, цін, асортименту та ресурсної віддачі.

На рис. 1.1 узагальнено систему зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають формування прибутку молокопереробного підприємства. Схема відображає, що прибуток є результатом взаємодії ключових параметрів господарювання — собівартості, маржинального доходу та обсягу реалізації, на які одночасно впливають макроекономічні умови, галузево-ринкове середовище та керовані внутрішні рішення підприємства.

Узагальнюючи, прибутковість у молокопереробній галузі формується під впливом поєднання некерованих зовнішніх чинників (інфляція, валютні ризики, регуляторні обмеження, логістичні та енергетичні виклики, зміни попиту) і керованих внутрішніх чинників (структура виробництва, управління витратами, ціноутворення, асортимент, ресурсна ефективність і фінансове управління).



**Рис. 1.1** Схема впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на прибуток молочнопереробного підприємства

Така взаємодія зумовлює зміну валового, операційного та чистого прибутку, а також показників рентабельності продажу, активів та власного капіталу, що обґрунтовує необхідність комплексного аналізу факторів прибутковості та застосування адаптивних управлінських інструментів.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління прибутковістю підприємства

Управління прибутковістю потребує формалізованого інструментарію вимірювання змін фінансових результатів та виявлення причин їх коливань. У

сучасній методології фінансового аналізу базовими прийомами дослідження прибутковості є горизонтальний, вертикальний і факторний аналіз, які у взаємодії забезпечують комплексну діагностику фінансових результатів, структури доходів/витрат та детермінант зміни прибутку [19, 23].

Горизонтальний (динамічний) аналіз спрямований на оцінювання змін показників фінансових результатів і статей доходів/витрат у часі. Його сутність полягає у порівнянні значень звітного періоду з базовим (попереднім) і розрахунку абсолютних та відносних відхилень, темпів зростання/приросту, а також трендових тенденцій. В літературних джерелах підкреслюється, що горизонтальний аналіз дозволяє виявити загальні тенденції зміни валового, операційного та чистого прибутку, а також ідентифікувати «зони ризику» у динаміці доходів і витрат, які потребують деталізації наступними методами [19]. Для аналізу прибутковості підприємства він є початковим етапом, що фіксує факт зміни результату та визначає напрями поглиблення дослідження.

Вертикальний (структурний) аналіз використовується для оцінювання внутрішньої структури фінансових результатів і факторів їх формування. Його методична основа — визначення питомої ваги окремих статей доходів і витрат у підсумковому показнику (наприклад, частка собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут у чистому доході; частка операційного прибутку у фінансовому результаті тощо). Як зазначається у вітчизняних джерелах, вертикальний аналіз забезпечує «структурну інтерпретацію» прибутковості, оскільки дозволяє оцінити, які елементи витрат або доходів формують основний тиск на маржу та які структурні зрушення відбулися у звітному періоді [23]. Для підприємств із високою часткою змінних витрат (зокрема у харчовій промисловості) цей метод є принципово важливим, адже саме структура витрат визначає стійкість валової маржі.

Факторний аналіз застосовують для пояснення причин зміни прибутку та рентабельності шляхом кількісного вимірювання впливу окремих факторів. У

практиці аналізу прибутковості він реалізується через декомпозицію фінансового результату на компоненти: обсяг реалізації, рівень цін, структура асортименту, змінні та постійні витрати, продуктивність ресурсів тощо. Відомо, що факторний аналіз є ключовим для управління прибутковістю, оскільки переводить описову констатацію змін у режим пояснення «за рахунок чого» змінився прибуток, і тим самим формує підґрунтя для управлінських рішень [16]. Для валового прибутку типово оцінюють вплив зміни обсягу реалізації, цін і собівартості; для операційного — вплив операційних витрат; для чистого — вплив податкового навантаження та фінансових доходів/витрат.

Доцільно застосовувати алгоритм оцінювання динаміки доходів і витрат, що забезпечує послідовність аналізу та відтворюваність результатів:

1. Формування інформаційної бази: звіт про фінансові результати, примітки до звітності, управлінські дані про витрати, обсяги реалізації та ціни.
2. Горизонтальний аналіз доходів, собівартості, операційних витрат і прибутку з визначенням абсолютних і відносних відхилень та темпів змін.
3. Вертикальний аналіз: розрахунок структурних часток витрат і прибутків у виручці, виявлення зрушень, що впливають на маржу.
4. Факторний аналіз: кількісна оцінка впливу ключових чинників на валовий, операційний і чистий прибуток.
5. Узагальнення результатів: визначення причин змін, проблемних статей витрат і резервів підвищення ефективності.
6. Обґрунтування управлінських рішень щодо факторів, які найбільше впливають на фінансовий результат.

Поєднання горизонтального, вертикального та факторного аналізу забезпечує повну логіку дослідження прибутковості — від фіксації динаміки до визначення причин змін і формування управлінських висновків.

У молокопереробній галузі аналіз має враховувати високу матеріало- та енергоємність і безперервність виробництва. Важливо оцінювати частку молока-

сировини, енергії, пакування й логістики у собівартості та їхню динаміку, вплив закупівельних цін на маржу, прибутковість товарних груп, наслідки промоакцій і знижок, рівень завантаження потужностей, а також втрати від списань і повернень. Такі розрахунки забезпечують цільову діагностику фінансового результату та виявлення внутрішніх резервів його зростання.

В умовах нестабільності (воєнні ризики, інфляційний тиск, логістичні збої, енергетична волатильність) управління прибутком має спиратися на інструменти, які дають змогу швидко оцінювати чутливість фінансового результату до ключових параметрів (ціна, обсяг, витрати), формувати сценарії та забезпечувати оперативний контроль виконання планів. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що CVP-аналіз (аналіз «витрати-обсяг-прибуток») і маржинальні моделі дозволяють встановити залежність прибутку від обсягу діяльності та структури витрат, а в кризових умовах виступають прикладним інструментарієм прийняття управлінських рішень щодо асортименту, завантаження потужностей і ціноутворення [14].

CVP-аналіз базується на розмежуванні витрат на змінні та постійні й аналізі взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток». Його прикладна цінність полягає у можливості швидко оцінити, як зміна ціни, обсягу реалізації або витрат вплине на маржинальний дохід і кінцевий прибуток. Віндіктова В. С. акцентує, що CVP-аналіз забезпечує системне дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягом діяльності та прибутком, а також підтримує аналіз чутливості прибутку до управлінських параметрів [14]. Для молокопереробної галузі це особливо важливо через високу частку змінних витрат (молоко-сировина, енергія, пакування, «холодний ланцюг») і ризики недозавантаження потужностей, які різко змінюють питомі постійні витрати.

Аналіз точки беззбитковості як інструмент CVP визначає мінімальний обсяг реалізації, за якого маржинальний дохід покриває постійні витрати, а прибуток дорівнює нулю. В антикризовому управлінні він дає змогу встановити

критичний поріг продажів, оцінити запас фінансової міцності та обґрунтувати скорочення витрат або зміну цін і асортименту. Для молокопереробних підприємств доцільно розраховувати беззбитковість і за товарними групами через різну маржинальність продукції.

Маржинальний підхід орієнтується на управління маржинальним доходом як джерелом покриття постійних витрат і прибутку, дозволяючи швидко визначати пріоритетні продукти та канали збуту. Це дає змогу посилювати випуск більш прибуткових товарів і обмежувати низькомаржинальні. Важливим доповненням є бюджетування, яке перетворює аналітичні висновки на планові показники, узгоджує продажі, виробництво й витрати та підсилює фінансову дисципліну. У статті Мошковської О. доведено актуальність фінансового прогнозування витрат у бюджетуванні та наголошено, що бюджетування виступає практичним механізмом підвищення керованості витрат і результатів діяльності підприємства [34]. Для молокопереробного підприємства бюджетування має включати: бюджет закупівель молока-сировини (з урахуванням сезонності), енергобюджет, бюджет логістики та витрат на якість/безпечність.

Важливою складовою є управління витратами за центрами відповідальності, що передбачає виділення структурних підрозділів (центрів витрат, доходів, прибутку) та закріплення персональної відповідальності за дотримання планових показників. Матвєєва Н. М. і Славута О. І. обґрунтовують доцільність центрів відповідальності як основи управління витратами, оскільки це забезпечує деталізацію витрат, контроль відхилень і формування управлінської звітності для прийняття рішень [28]. У молокопереробці доцільно виокремлювати центри відповідальності за енергоспоживання, охолодження/зберігання, пакування та контроль якості, оскільки саме ці ділянки формують критичні витрати і ризики втрат продукції.

Отже, CVP-аналіз, точка беззбитковості, маржинальний підхід, бюджетування та центри відповідальності утворюють взаємопов'язаний контур

антикризового управління прибутком: від моделювання чутливості й визначення критичних порогів — до планування, контролю та адресного управління витратами. Для молокопереробної галузі їх застосування є особливо виправданим через високу частку змінних витрат, енергоємність, вимоги до «холодного ланцюга» та суттєву різницю маржинальності між товарними групами.

### Висновки до розділу 1.

Прибуток розглядається як ключовий фінансовий результат і стратегічний ресурс розвитку підприємства, що забезпечує самофінансування, стійкість і можливість відновлення виробничого потенціалу в умовах воєнного стану. Уточнення видів прибутку у фінансовій звітності (валовий, операційний, до оподаткування, чистий) та системи показників рентабельності створює аналітичну основу для оцінювання результативності використання ресурсів і якості управлінських рішень. Формування прибутковості визначається поєднанням макроекономічних впливів (інфляція, валютні коливання, податкові зміни, торговельні обмеження, регулювання цін) і галузевих ризиків молокопереробки (нестабільність сировинної бази, ускладнення логістики «холодного ланцюга», зміни попиту, енергоємність виробництва), які трансформуються у собівартість і маржинальний дохід. Окреслено керовані внутрішні резерви підвищення прибутковості через оптимізацію виробничої структури, управління витратами, асортиментом і ціноутворенням. Методичний інструментарій аналізу прибутковості включає горизонтальний, вертикальний і факторний аналіз, а в антикризовому контурі доцільними є CVP-аналіз, точка беззбитковості, бюджетування та центри відповідальності як база для оперативних рішень і контролю.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

ТОВ «Пирятинський сирзавод» зареєстровано 26.10.2004 року, коли підприємство в місті Пирятин було реорганізовано у закрите акціонерне товариство. У 2016 році за рішенням загальних зборів змінено організаційно-правову форму та запроваджено сучасну назву — ТОВ «Пирятинський сирзавод». Статутний капітал становить 13 350 390,63 грн. Форма товариства з обмеженою відповідальністю передбачає формування капіталу за рахунок внесків учасників і обмеження їх відповідальності розміром цих внесків.

Підприємство розташоване у місті Пирятин Полтавської області, що забезпечує вигідну сировинну базу та логістичні переваги. Розвинений аграрний сектор регіону гарантує стабільне постачання молока — основної сировини для виробництва сирів, а близькість постачальників сприяє зниженню транспортних витрат і збереженню якості продукції.

Підприємство спеціалізується на виробництві молочної продукції, зокрема твердих і напівтвердих сирів. Після входження до ГК «Молочний альянс» у 2005–2006 роках проведено модернізацію обладнання та встановлено сучасні технологічні лінії європейського виробництва. У 2007 році запроваджено автоматизовану лінію формування та пресування сирів, реконструйовано компресорний цех, що підвищило енергоефективність і знизило витрати.

У 2012 році підприємство підтвердило відповідність міжнародним стандартам ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005. Продукція реалізується під торговою маркою «Пирятинь», відомою на вітчизняному ринку. Підприємство є складовою ГК «Молочний альянс», вирізняється виробничими традиціями,

досвідом персоналу та сучасним технічним оснащенням, що забезпечує стабільну якість продукції. Організаційна структура побудована за функціональним принципом і охоплює виробничі, фінансово-економічні, маркетингові та адміністративні підрозділи.

Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом із чіткою ієрархією підпорядкування. На чолі управління перебуває дирекція, якій підпорядковані основні функціональні блоки: адміністративні служби, відокремлені підрозділи, виробництво, допоміжні служби, закупівля сировини та збут. Така модель забезпечує централізоване стратегічне керівництво й водночас ефективний розподіл операційних функцій.

Адміністративний блок охоплює бухгалтерію, планово-економічний відділ, юридичну службу, відділ кадрів, службу безпеки та інші загальні підрозділи. Наявність планово-економічного відділу свідчить про системний підхід до фінансового планування, бюджетування й аналізу, що є важливим для контролю витрат і прибутковості.

Відокремлені підрозділи (транспортна дільниця, матеріально-технічне постачання, виробнича та мікробіологічна лабораторії) формують інфраструктурну основу діяльності, забезпечують автономність процесів і контроль якості продукції відповідно до стандартів безпечності.

Виробничий блок є найбільш розгалуженим і включає технологічну службу та спеціалізовані цехи: сироробний, сухих молочних продуктів, плавлених сирів, продукції з незбираного молока, масла, дільницю догляду за сиром тощо. Така спеціалізація сприяє оптимізації технологій, ефективному використанню ресурсів і зростанню продуктивності.

Допоміжні служби (головного механіка, електроцех, компресорний цех, котельня, ремонтно-будівельна дільниця, КВПіА, охорона праці) забезпечують

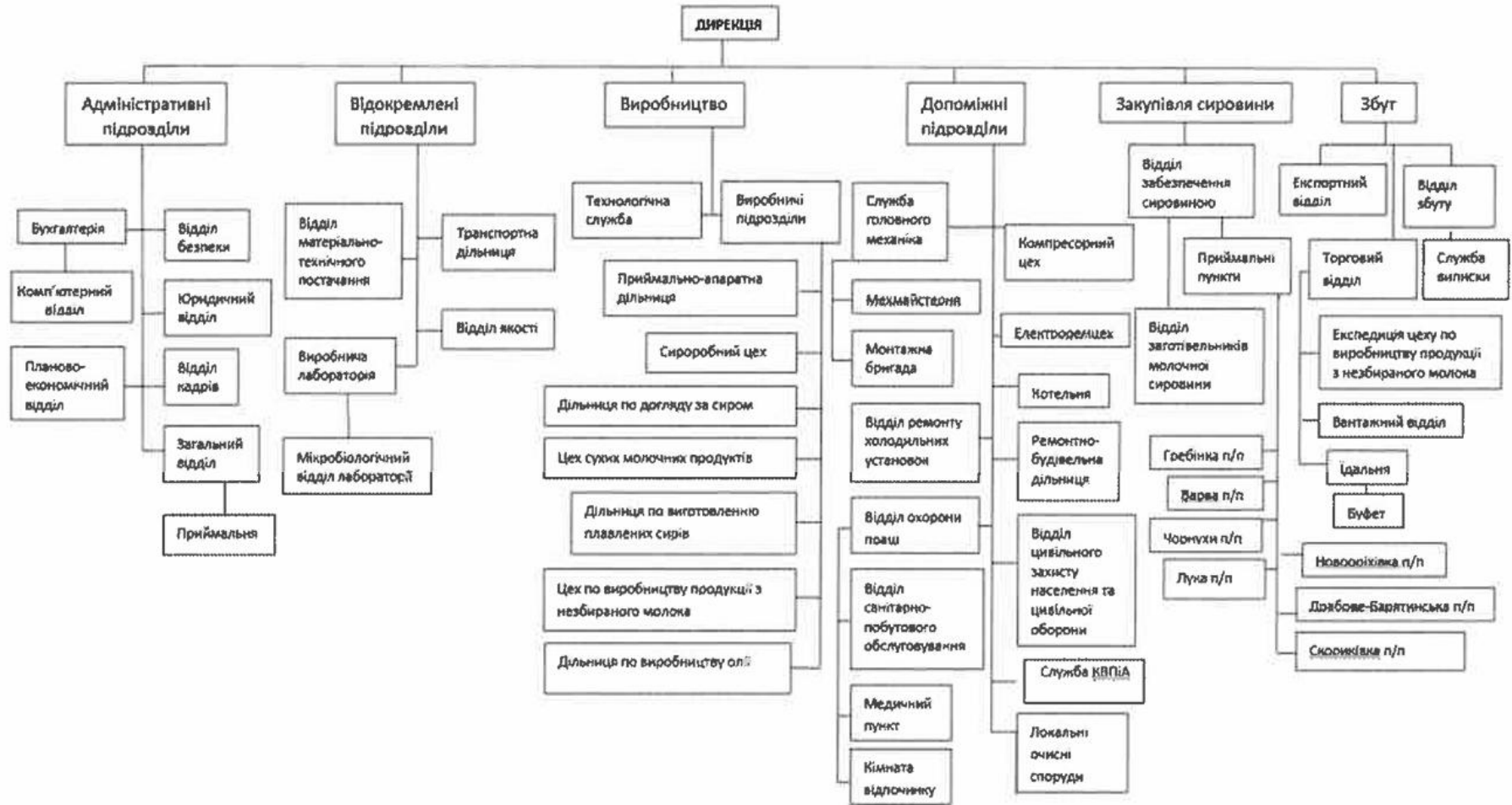


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» станом на 2024р.

безперебійну роботу обладнання. Особливе значення має обслуговування холодильних установок, оскільки дотримання температурних режимів визначає якість молочної продукції.

Закупівля сировини здійснюється через відділ забезпечення, приймальні пункти та службу заготівлі молока, що дозволяє контролювати якість на вході та стабільність постачання. Збутовий блок охоплює торгіві, експортні, логістичні та складські підрозділи, орієнтовані на внутрішній і зовнішній ринки. Загалом структура характеризується високою спеціалізацією, централізацією управління та чітким розподілом відповідальності, що забезпечує повний виробничо-збутовий цикл і конкурентоспроможність підприємства.

Основним видом діяльності за КВЕДом є 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру, крім того підприємство здійснює інші види діяльності, зокрема:

- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- вантажний автомобільний транспорт,
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- інша професійна, наукова та технічна діяльність;
- забір, очищення та постачання води.

Виробничий процес включає повний цикл переробки сировини – від приймання та лабораторного контролю якості молока до дозрівання сирів та їх пакування. Підприємство функціонує з дотриманням вимог національних стандартів якості та санітарно-гігієнічних норм, що є визначальною умовою конкурентоспроможності на ринку харчових продуктів.

Ринкова позиція ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується стабільною присутністю на внутрішньому ринку молочної продукції України.

Підприємство співпрацює з національними та регіональними торговельними мережами, дистриб'юторами, оптовими компаніями, що забезпечує широку географію збуту. Конкурентне середовище у сегменті сирної продукції є насиченим, проте підприємство утримує свої позиції завдяки поєднанню якості, цінової доступності та впізнаваності бренду.

Для оцінювання конкурентного середовища функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно проаналізувати структуру ринку молокопереробної продукції України та визначити провідних його учасників. Конкурентне поле галузі сформоване великими вертикально інтегрованими компаніями, які здійснюють повний цикл переробки молока, мають розгалужені канали збуту та широкий асортимент продукції. Вагоме значення має також сегментна спеціалізація виробників — зокрема у виробництві твердих сирів, кисломолочної продукції, масла та сухих молочних інгредієнтів.

У таблиці 2.1. наведено перелік основних виробників молокопереробної продукції України, орієнтовні частки їх присутності на ринку та асортиментної спеціалізації, ключові напрями виробничої діяльності, що дозволяє визначити позицію досліджуваного підприємства в галузевій структурі.

Структура ринку молокопереробної продукції України характеризується високим рівнем концентрації: провідні 5–6 компаній контролюють понад 60 % організованого ринку. Лідерські позиції займають великі інтегровані групи, які мають повний цикл переробки молока та широку збутову мережу.

Сегмент твердих сирів є більш концентрованим, тоді як ринок цільномолочної продукції та кисломолочних товарів характеризується вищим рівнем конкуренції. Для підприємств сирної спеціалізації, зокрема ТОВ «Пирятинський сирзавод», ключовими конкурентами виступають великі вертикально інтегровані структури, що поєднують виробництво, експорт та власні торгові марки.

Формування прибутковості підприємства молокопереробної галузі в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від гнучкості асортиментної політики та її відповідності змінам споживчого попиту, ресурсних можливостей і кон'юнктури ринку. У цьому зв'язку доцільним є аналіз динаміки структури номенклатури продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. (рис. 2.2).

У 2022 році домінуючу позицію в структурі займав сир твердий (36 %), що визначало спеціалізацію підприємства та формувало основну частину доходу. Значною була частка сирного продукту твердого (26 %), що відображало орієнтацію на більш доступний ціновий сегмент у період різкого зниження платоспроможності населення.

Частки сиру плавленого та вершків вагових становили по 11 %, сухої молочної сироватки — 7 %, сирного продукту плавленого — 5 %, кисломолочної продукції та молока питного — 3 %, іншої продукції та послуг — 1 %. Така структура свідчила про достатню диверсифікацію, проте із вагомою часткою продукції середнього та нижчого цінового сегмента.

У 2024 році відбулися суттєві структурні зміни. Частка сиру твердого зросла до 49 %, що означає посилення виробничої концентрації на ключовому, більш маржинальному продукті. Водночас частка сирного продукту твердого скоротилася з 26 % до 14 %, це пояснюється поступовим відновленням попиту на натуральну продукцію, зміною споживчих пріоритетів у бік якості та оптимізацією портфеля з огляду на рентабельність.

Частка сиру плавленого зросла незначно — до 12 %, що свідчить про стабільність цього сегмента. Натомість частка вершків вагових скоротилася з 11 % до 6 %, що пов'язано зі зниженням попиту, перебоями логістики та високою енергоємністю виробництва. Кисломолочна продукція та молоко питне зменшилися до 2 %, що свідчить про переорієнтацію на продукцію з довшим терміном зберігання та вищою доданою вартістю. В той час зросла частка іншої

продукції та послуг - з 1 % до 5 %, що може бути результатом диверсифікації доходів і пошуку альтернативних джерел виручки в умовах нестабільності.

Таким чином, у 2022–2024 рр. відбулося зміщення асортиментної структури в бік високорентабельних і стратегічно ключових позицій. Основними чинниками таких змін стали: зростання витрат на сировину та енергоносії, необхідність підвищення маржинальності, трансформація споживчого попиту, скорочення окремих каналів збуту та адаптація підприємства до воєнних ризиків. Концентрація на виробництві твердих сирів та скорочення менш прибуткових сегментів свідчать про реалізацію стратегії оптимізації асортименту як інструменту забезпечення фінансової стійкості та збереження прибутковості підприємства в умовах воєнного стану.

Проведений аналіз структури асортименту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» засвідчив зміщення акцентів у бік більш маржинальних товарних позицій, зокрема зростання частки твердих сирів у 2024 році. Водночас оцінка асортиментних зрушень є неповною без аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають реальний вплив виробничо-збутової політики на рівень прибутковості. Узагальнені показники фінансово-господарської діяльності за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.2.

Аналіз даних таблиці 2.2. свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році збільшився на 256509 тис. грн, ніж у 2022 році (зростання на 14,63 %).

Позитивна динаміка виручки пояснюється як коригуванням цін у зв'язку з інфляційними процесами, так і зміною структури асортименту на користь продукції з вищою доданою вартістю.

Разом із тим собівартість реалізованої продукції зросла більш суттєво — на 359791 тис. грн, або на 23,57 %, що випереджає темпи зростання доходу. Це зумовило скорочення валового прибутку до 123854 тис. грн у 2024 році, або на 45,47 %. Така тенденція свідчить про посилення витратного тиску, пов'язаного зі

зростанням цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги в умовах воєнного стану.

Інші операційні доходи скоротилися більш ніж удвічі (58,54%), що обмежило можливості компенсації зростання витрат. Водночас адміністративні витрати зросли на 44,52%, а витрати на збут — на 10,85%, що свідчить про підвищення вартості управлінських та маркетингових процесів. Позитивною є тенденція до скорочення інших операційних витрат на 34,35%, що може вказувати на часткову оптимізацію непрямих витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності знизився з 160257 тис. грн у 2022 році до 12425 тис. грн у 2024 році, тобто майже у 13 разів. Додатковий негативний вплив мали фінансові витрати, які зросли на 52,09 %, що пов'язано з підвищенням вартості кредитних ресурсів та обслуговуванням зобов'язань. У підсумку чистий фінансовий результат змінився з прибутку в розмірі 113548 тис. грн. у 2022 році до збитку 37879 тис. грн у 2024 році.

Таким чином, попри зростання обсягів реалізації та структурну переорієнтацію на більш маржинальні види продукції, підприємство зазнало суттєвого погіршення фінансових результатів. Основною причиною стало випереджаюче зростання собівартості порівняно з доходами, а також збільшення фінансових витрат. Це свідчить про те, що сама по собі оптимізація асортименту є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення прибутковості. Для відновлення фінансової рівноваги підприємству необхідно посилити контроль за витратами, підвищити операційну ефективність та вдосконалити політику управління оборотним і позиковим капіталом в умовах воєнної нестабільності.

## **2.2. Оцінка ефективності використання ресурсів на підприємстві**

В умовах воєнного стану забезпечення прибутковості підприємства безпосередньо залежить не лише від обсягів реалізації та асортиментної

політики, а й від раціональності використання наявних ресурсів. Для підприємств молокопереробної галузі, зокрема ТОВ «Пирятинський сирзавод», ключовими чинниками фінансової стійкості виступають ефективність використання матеріальних, трудових, виробничих та енергетичних ресурсів, рівень їх віддачі та здатність генерувати додану вартість.

Актуальність проведення аналізу зумовлена суттєвим зростанням вартості сировини, енергоносіїв, логістичних витрат, а також обмеженням доступу до окремих ресурсів. За таких умов саме підвищення ресурсної віддачі, оптимізація витрат та скорочення непродуктивних витрат стають визначальними інструментами підтримання рентабельності діяльності підприємства.

Оцінка ефективності використання ресурсів дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості, обґрунтувати напрями оптимізації витрат та сформувані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» у нестабільному зовнішньому середовищі.

Одним із ключових показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства є динаміка чисельності персоналу за категоріями. Аналіз змін у складі працівників дозволяє оцінити кадрову політику, ступінь оптимізації витрат на оплату праці та вплив воєнних умов на виробничий потенціал підприємства. Відповідні показники щодо ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Як свідчать дані табл. 2.2, середньооблікова чисельність штатних працівників у 2024 році становила 533 особи, що на 55 осіб менше порівняно з 2022 роком. Скорочення персоналу склало 9,4 %, що відображає тенденцію до оптимізації кадрового складу в умовах зростання витрат та нестабільності зовнішнього середовища.

Скорочення чисельності торкнулося як управлінського, так і виробничого персоналу. Чисельність керівників і спеціалістів зменшилася на 15,2 %, чисельність робітників скоротилася - на 7,7 %. Більш суттєве відносне скорочення

адміністративно-управлінського персоналу свідчить про прагнення підприємства зменшити непрямі витрати та підвищити гнучкість організаційної структури.

Отже, скорочення чисельності персоналу в ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ознаки цілеспрямованої оптимізації трудових ресурсів. Зменшення чисельності працівників саме по собі не свідчить про підвищення ефективності діяльності, тому важливо дослідити показники продуктивності праці, рівень оплати праці, фондоозброєність та фінансовий результат у розрахунку на одного працівника. Відповідні узагальнюючі дані наведено в табл. 2.4.

Як свідчать дані табл. 2.4, середня заробітна плата на підприємстві у 2024 році становила 18 938 грн на одного працівника, що на 6 726 грн більше порівняно з 2022 роком (зростання склало 55,1 %). Така динаміка була зумовлена інфляційними процесами, підвищенням мінімальних соціальних стандартів та необхідністю збереження кадрового потенціалу в умовах дефіциту робочої сили.

Продуктивність праці за аналізований період також зросла — з 2982,32 тис. грн/особу у 2022 році до 3771,32 тис. грн/особу у 2024 році (приріст 789,0 тис. грн, або 26,5 %). Це свідчить про підвищення віддачі праці, що частково пов'язано зі скороченням чисельності персоналу та зростанням обсягів реалізації. Отже, підприємству вдалося забезпечити збільшення виробітку на одного працівника. Водночас показник чистого фінансового результату в розрахунку на одного середньорічного працівника має негативну тенденцію: якщо у 2022 році на одного працівника припадало 9298,07 грн чистого прибутку, то у 2024 році — рівень збитку склав 2000,16 грн. на працівника.

Фондоозброєність праці зменшилася у 2022 році до 133,50 тис. грн/особу у 2024 році (8,4 %), що може свідчити про зношення виробничих фондів, а також про відсутність достатніх інвестицій у модернізацію обладнання в умовах воєнної невизначеності.

Таким чином, результати аналізу підтверджують суперечливу динаміку використання трудових ресурсів.

Важливим напрямом аналізу забезпечення прибутковості підприємства є дослідження стану та ефективності використання матеріальних ресурсів, насамперед основних фондів. Саме рівень технічної оснащеності, ступінь зносу та придатності основних засобів безпосередньо впливають на продуктивність праці, собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства. Динаміка відповідних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 рр. наведена в табл. 2.5.

Узагальнення показників табл. 2.5 дає підстави констатувати погіршення технічного стану основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. Залишкова вартість основних засобів у 2024 році становила 71157 тис. грн, що на 14529 тис. грн менше порівняно з 2022 роком (83,0 % від базового рівня). Зменшення балансової вартості відображає випереджаючі темпи фізичного спрацювання активів у порівнянні з їх оновленням.

Водночас первісна вартість основних засобів зростає на 30 253 тис. грн (9,4 %), що свідчить про здійснення певних інвестицій або дооцінку активів. В той час присутнє зростання суми зносу є більш суттєвим — на 18,8 %, що обумовило посилення навантаження амортизаційних процесів на фінансові результати діяльності підприємства. Рівень зносу зріс з 0,73 у 2022 році до 0,80 у 2024 році, що означає, що близько 80 % вартості основних засобів уже перенесено на готову продукцію. Відповідно коефіцієнт придатності знизився з 0,27 до 0,20, тобто лише п'ята частина виробничих фондів залишається технічно придатною в повному обсязі. Зростання ступеня зносу в умовах воєнного стану пояснюється обмеженими можливостями інвестування, високою вартістю кредитних ресурсів та необхідністю спрямування обігових коштів на покриття поточних витрат. Високий рівень зношеності обладнання може призводити до підвищення витрат на ремонт, зростання енергоємності виробництва та зниження технологічної ефективності.

Оцінки технічного стану та рівня зношеності основних засобів дає представлення про доцільність аналізу результативності їх використання, оскільки саме показники фондovіддачі, фондомісткості та рентабельності дозволяють визначити ступінь впливу матеріально-технічної бази на формування фінансових результатів підприємства. Узагальнені дані щодо ефективності використання основних фондів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Як свідчать дані табл. 2.6, фондovіддача має позитивну динаміку: у 2022 році вона становила 20,47 грн доходу на 1 грн вартості основних засобів, у 2023 році — 22,35 грн, а у 2024 році — 28,25 грн. Загальне зростання за цей період склало 38,0 %. Така тенденція пояснюється збільшенням обсягів реалізації при одночасному скороченні залишкової вартості основних фондів, що формально підвищило показник їх віддачі. Відповідно фондомісткість, як обернений показник, знизилася на 72,4 % від рівня базового року.

Разом із тим показник рентабельності основних фондів демонструє різко негативну динаміку. Якщо у 2022 році він становив 132,52 %, то у 2023 та 2024 роках набув від’ємного значення –50,19 % та 53,23 % відповідно. Це зумовлено переходом підприємства до збиткової діяльності, що нівелювало позитивний ефект зростання фондovіддачі.

Таким чином, зростання показників інтенсивності використання основних фондів супроводжується погіршенням їх прибутковості. Підвищення фондovіддачі у даному випадку обумовлене скороченням вартості активів, а не їх модернізацією чи підвищенням технологічної ефективності

Після оцінки результативності використання основних фондів доцільно проаналізувати ефективність використання оборотних засобів, оскільки саме вони забезпечують безперервність виробничого процесу та формують ліквідність підприємства. Раціональність управління оборотними активами безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість обігу капіталу та фінансову стійкість.

Відповідні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Як свідчать дані табл. 2.7, загальна вартість оборотних активів у 2024 році становила 596167 тис. грн, що на 9846 тис. грн менше порівняно з 2022 роком. Скорочення відбулося насамперед за рахунок зменшення виробничих запасів на 2900 тис. грн), що може бути наслідком оптимізації складських залишків і прискорення їх обороту. Водночас дебіторська заборгованість зросла на 9,38 %, що свідчить про розширення відстрочок платежів або ускладнення розрахунків із контрагентами.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів підвищився з 2,89 разу у 2022 році до 3,37 разу у 2024 році, що характеризує прискорення обігу капіталу. Відповідно тривалість одного обороту скоротилася 17,88 дня, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ділової активності.

Коефіцієнт завантаження оборотних засобів зменшився з 0,35 до 0,30. Оборотність виробничих запасів зросла з 35,47 до 43,19 разу, а тривалість їх обігу скоротилася на 1,84 дня, що підтверджує більш ефективне управління складськими ресурсами.

Позитивна динаміка спостерігається й щодо дебіторської заборгованості: її оборотність зросла з 11,18 до 11,72 разу, а період інкасації скоротився до 31,15 дня. Разом із тим рентабельність оборотних засобів у 2023–2024 рр. має від’ємне значення (–6,15 % та –6,35 %), що зумовлено загальною збитковістю діяльності підприємства.

Таким чином, у 2022–2024 рр. підприємству вдалося підвищити швидкість обігу оборотного капіталу та оптимізувати структуру запасів, що позитивно впливає на ліквідність. Проте негативний фінансовий результат зумовлює зниження віддачі оборотних ресурсів. Це свідчить про те, що покращення операційних показників потребує поєднання з ефективною політикою управління

витратами та формуванням стабільного прибутку як ключової умови забезпечення фінансової стійкості в умовах воєнного стану.

Узагальнення результатів аналізу ефективності використання ресурсів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновок про наявність суперечливих тенденцій у формуванні виробничо-фінансового потенціалу підприємства. Оптимізація чисельності персоналу та зростання продуктивності праці свідчать про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів. Прискорення оборотності оборотних активів і скорочення тривалості їх обігу позитивно вплинули на ліквідність та ділову активність. Водночас погіршення фінансових результатів, зростання рівня зносу основних засобів і зниження їх рентабельності вказують на посилення витратного тиску та обмежені інвестиційні можливості. Таким чином, підвищення прибутковості підприємства потребує комплексного підходу до управління трудовими, матеріальними й фінансовими ресурсами з акцентом на модернізацію виробничої бази та контроль собівартості в умовах воєнної нестабільності.

### **2.3. Оцінка впливу воєнного стану на прибутковість підприємства**

Функціонування підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими трансформаціями зовнішнього середовища: порушенням логістичних ланцюгів, коливанням цін на сировину та енергоносії, зміною структури попиту й платоспроможності споживачів. За таких обставин прибутковість набуває не лише фінансового, а й стратегічного значення, оскільки визначає здатність підприємства зберігати виробничий потенціал та забезпечувати безперервність діяльності.

Оцінка впливу воєнного стану на фінансові результати ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачає комплексний аналіз системи взаємопов'язаних показників. Насамперед до них належать операційні витрати, які відображають зміну

ресурсного навантаження та рівень собівартості продукції; динаміка обсягів виробництва і реалізації, що характеризує масштаби господарської активності; а також показники рентабельності діяльності підприємства та основних видів продукції, які дають можливість оцінити ефективність формування цінової політики та структури асортименту. Приділяється увага аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства.

Застосування зазначеного підходу дозволяє визначити, якою мірою воєнні фактори вплинули на дохідність операційної діяльності, структуру витрат та рівень маржинального доходу підприємства, а також окреслити напрями підвищення прибутковості в умовах тривалої нестабільності економічного середовища.

Оцінка впливу воєнного стану на прибутковість підприємства потребує детального аналізу структури та динаміки доходів від реалізації продукції та витрат на виробництво продукції. Саме зміни показників за окремими товарними групами відображають трансформацію попиту, результативність асортиментної політики та здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. Динаміку доходів від продажу за групами продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.8.

Як свідчать дані табл. 2.8, загальна виручка підприємства у 2024 році становила 2010114 тис. грн, що на 14,63 % більше порівняно з 2022 роком. Водночас динаміка доходів за окремими групами продукції є нерівномірною.

Найбільше зростання продемонстрував сегмент твердих сирів: виручка зросла з 624922 тис. грн у 2022 році до 988462 тис. грн у 2024 році або на 58,17%. Це підтверджує посилення ролі базового продукту в структурі доходів і свідчить про концентрацію підприємства на більш маржинальному сегменті. Зростання доходів також зафіксовано щодо плавлених сирів (на 23,26%) та сирного продукту плавленого (16,29%), що може бути пов'язано зі стабільним попитом на продукцію середнього цінового сегмента.

Позитивна динаміка спостерігається і щодо сухої молочної сироватки (зростання склало 5,63 %), що свідчить про збереження попиту на побічну продукцію переробки молока. Особливо суттєвим (більш ніж в 3,5 рази) спостерігається зростання доходів від іншої продукції та послуг, що є результатом диверсифікації діяльності або розширення каналів збуту.

Водночас низка позицій демонструє скорочення виручки. Доходи від реалізації вершків вагових зменшилися на 35,20 %, сирного продукту твердого — на 38,04 %, кисломолочної продукції та молока питного — на 32,60 %. Такі зміни можуть бути зумовлені зниженням купівельної спроможності населення, скороченням сегмента сфери обслуговування, логістичними обмеженнями, а також свідомою оптимізацією асортименту на користь продукції з довшим терміном зберігання та вищою рентабельністю.

Отже, динамічні процеси у структурі виручки характеризуються перерозподілом доходів на користь стратегічно важливих та більш прибуткових товарних груп.

Поглиблюючи аналіз динаміки виручки за товарними групами, доцільно дослідити фізичні обсяги виробництва основних видів продукції, які формують понад 10 % доходу підприємства. Такий підхід дозволяє відокремити вплив цінового чинника від змін у виробничих масштабах та оцінити реальну ділову активність ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. (рис. 2.3.)

Як свідчать дані діаграми, виробництво твердого сиру має стійку позитивну динаміку: з 3741,8 тис. тонн у 2022 році до 4581,2 тис. тонн у 2024 році що становить 22,43%. Це підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на ключовий і найбільш дохідний сегмент.

Обсяг виробництва плавленого сиру у 2023 році дещо знизився, однак у 2024 році зріс до 1958,1 тис. тонн, перевищивши рівень 2022 року. Така динаміка свідчить про відновлення попиту після початкового періоду нестабільності. Натомість виробництво сирних продуктів твердих суттєво скоротилося у 2023

році (майже вдвічі порівняно з 2022 роком), а у 2024 році частково відновилося, проте залишилося нижчим за базовий рівень.

Отже, виробнича динаміка підтверджує тенденцію концентрації ресурсів на стратегічно важливих та більш маржинальних видах продукції. Зростання обсягів виробництва твердого сиру створює передумови для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Для комплексної оцінки впливу воєнного стану на прибутковість підприємства необхідно проаналізувати не лише динаміку доходів і обсягів виробництва, а й зміну витрат на виготовлення продукції. Саме витратна складова визначає рівень собівартості та формує фінансовий результат діяльності. Показники витрат на виробництво продукції за основними групами ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Як свідчать дані табл. 2.9, загальна сума витрат у 2024 році становила 1886260 тис. грн, що на 23,57 % більше порівняно з 2022 роком. Темпи зростання витрат перевищують темпи зростання виручки, що пояснює погіршення фінансового результату підприємства.

Найбільше зростання витрат зафіксовано у сегменті твердого сиру: з 508662 тис. грн у 2022 році до 968480 тис. грн у 2024 році на 90,40 %. Це корелює зі збільшенням обсягів його виробництва та частки в структурі доходів. Водночас витрати на виробництво плавленого сиру зросли на 39,93 %, що також відповідає позитивній динаміці реалізації. Суттєве скорочення витрат спостерігається щодо вершків вагових на 44,64%, сирного продукту твердого на 26,84% та кисломолочної продукції на 34,65%, що відображає зменшення обсягів їх виробництва та оптимізацію асортименту. Окрему увагу привертає різке зростання витрат за статтею «Інша продукція та послуги» (зростання складо 92,61%), що може бути пов'язано з розширенням додаткових напрямів діяльності або збільшенням супутніх витрат.

Отже, структура виробничих витрат зазнала суттєвих змін, зумовлених як зростанням ресурсних цін (сировина, енергоносії, логістика), так і зміною виробничої програми. Концентрація на виробництві твердих сирів супроводжується істотним зростанням витрат, що підсилює вимоги до підвищення операційної ефективності та контролю собівартості. Саме випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами стало одним із ключових чинників зниження прибутковості підприємства в умовах воєнної економіки.

Аналіз витрат на виробництво продукції має вплив на формування фінансового результату за окремими товарними групами. Динаміка прибутку від продажу продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. відображає реальну ефективність поєднання обсягів виробництва, цінової політики та витратного навантаження.

Загальний прибуток від реалізації у 2024 році становив 125878 тис. грн, що на 103320 тис. грн менше порівняно з 2022 роком (зниження на 45,08%). Така динаміка є наслідком випереджаючого зростання виробничих витрат, насамперед у сегменті твердих сирів.

Найсуттєвіше скорочення прибутку спостерігається за групою «Сир твердий»: показник зменшився за період 2022-2024 рр. на 82,81 %. Це свідчить про істотне зниження маржинальності ключового продукту внаслідок зростання собівартості. Аналогічна тенденція характерна для плавлених сирів (37,15 %). Водночас прибутковість сирного продукту плавленого зросла майже у п'ять разів, що може пояснюватися ефективнішою ціновою політикою або оптимізацією витрат. Позитивну динаміку демонструють також виробництво та продаж вершків вагових (зростання складо 30,42 %) та суха молочна сироватка (прибуток збільшився у 17 разів), що може бути пов'язано з переглядом цін або зміною каналів реалізації. Водночас сирний продукт твердий у 2024 році став збитковим, що підтверджує доцільність скорочення його частки у виробничій програмі.

Отже, результати аналізу засвідчують, що зростання обсягів реалізації не забезпечило пропорційного приросту прибутку. Структурні зміни у витратах та зниження маржинальності окремих ключових позицій істотно вплинули на фінансовий результат підприємства, що вимагає посилення контролю за собівартістю та оптимізації товарного портфеля в умовах воєнної економіки.

Динаміка прибутку виробництва основних видів продукції вплинули на динаміку рентабельності основних видів продукції, оскільки саме цей показник відображає рівень віддачі витрат і реальну ефективність виробництва. Динаміку рентабельності за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.4.

Отже, аналіз динаміки рентабельності основних видів продукції у 2022–2024 рр. свідчить про суттєві структурні зрушення у формуванні прибутковості підприємства. Найбільш показовою є зміна рентабельності сиру твердого: з 22,9% у 2022 році вона знизилася до 7,7% у 2023 році та до 2,1% у 2024 році, тобто скоротилася більш ніж у десять разів порівняно з базовим періодом. Подібна тенденція простежується щодо сиру плавленого — зменшення з 27,6 % до 17,9 %, а згодом до 12,4 %.

Водночас окремі позиції продемонстрували протилежну динаміку.

Рентабельність сирного продукту плавленого зросла з 5,6% у 2022 році до 23,9% у 2023 році та 27,9% у 2024 році. Вершки вагові після зниження до 8,9% у 2023 році у 2024 році досягли 33,9%, що стало найвищим показником серед досліджуваних видів продукції. Суха молочна сироватка у 2023 році була збитковою (–12,8%), проте у 2024 році відновила прибутковість до 15,6%. Натомість сирний продукт твердий поступово втратив ефективність: з 14,3% у 2022 році до 1,6% у 2023 році та –3,2% у 2024 році.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду відбувся перерозподіл центрів прибутковості між товарними групами. Ключові види продукції втратили частину маржинальності під впливом зростання витрат, тоді як окремі сегменти змогли підвищити рентабельність завдяки адаптації цінової та виробничої

політики в умовах воєнної економіки.

З метою поглибленої оцінки впливу воєнного стану на фінансові результати діяльності підприємства важливим є аналіз складу та структури витрат реалізованої продукції. Саме деталізація витрат за статтями дозволяє виявити основні чинники зростання собівартості, оцінити ресурсну залежність виробництва та визначити напрями підвищення операційної ефективності. Відповідні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.10.

Загальна сума витрат у 2024 році становила 1886 260 тис. грн, що на 23,6 % більше порівняно з 2022 роком. Основний приріст забезпечили витрати запасів, які зросли з 1196548 тис. грн до 1540 801 тис. грн або +28,8 %. Їх збільшення обумовлене підвищенням закупівельних цін на молочну сировину, пакувальні матеріали та допоміжні ресурси в умовах інфляційних процесів.

Витрати на оплату праці зросли на 39,8 %, що пов'язано з індексацією заробітної плати та необхідністю збереження кадрового потенціалу. Водночас витрати на паливо, газ та електроенергію скоротилися на 15716 тис. грн або на 12,6 %, що може свідчити про впровадження заходів з енергоощадності або зміну структури виробництва. Амортизаційні відрахування зменшилися на 3656 тис. грн, що відображає скорочення залишкової вартості основних засобів. Витрати на ремонт і обслуговування основних фондів знизилися на 5821 тис. грн, однак їх рівень залишається відносно високим через значний ступінь зношеності обладнання.

Структура витрат протягом періоду змістилася у бік зростання матеріальної складової. Частка витрат запасів зросла з 78,39 % у 2022 році до 81,69 % у 2024 році, що посилило матеріаломісткість виробництва та стало основним чинником збільшення загальної суми витрат. Частка витрат на оплату праці зросла з 3,40 % до 3,85 %, тоді як питома вага енергетичних витрат скоротилася з 8,18 % до 5,78 %. Зменшення частки амортизаційних відрахувань

(з 0,88 % до 0,52 %) та витрат на ремонт свідчить про відсутність активного оновлення виробничої бази.

Зміна структури витрат на користь матеріальних ресурсів та зростання витрат на оплату праці зумовили випереджаюче підвищення собівартості порівняно з доходами. Це негативно вплинуло на рівень валового прибутку та рентабельність основних видів продукції. Підвищення матеріаломісткості виробництва в умовах обмежених можливостей перекладання витрат на споживача стало одним із ключових факторів зниження прибутковості підприємства.

Для узагальнення результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу доцільно розглянути систему інтегральних показників рентабельності. Саме вони дозволяють комплексно охарактеризувати рівень прибутковості операційної діяльності, активів, витрат і власного капіталу в умовах воєнного стану. Узагальнені розрахунки за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.11.

У 2022 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» забезпечувало стабільний рівень прибутковості: рентабельність операційної діяльності становила 9,14%, рентабельність активів — 16,90%, рентабельність діяльності — 7,44%, а рентабельність власного капіталу — 83,94%.

Позитивні значення показників формувалися за рахунок достатнього обсягу операційного прибутку у розмірі 160257 тис. грн та чистого прибутку - 113548 тис. грн при відносно збалансованій структурі витрат.

У 2023 році відбулося різке погіршення результатів. Операційний прибуток скоротився до 21576 тис. грн, а чистий фінансовий результат став від'ємним, рівень збитку досяг 38588 тис. грн. Це спричинило зниження рентабельності операційної діяльності до 1,26 %, а рентабельність активів і власного капіталу набула від'ємних значень (-5,37 % і -22,39 % відповідно). Рентабельність діяльності також знизилася до -2,41 %, що означає перевищення

витрат над прибутком від реалізації.

У 2024 році негативна тенденція зберіглася. Попри зростання чистого доходу до 2010114 тис. грн, операційний прибуток скоротився до 12425 тис. грн, а чистий збиток становив 37 879 тис. грн. Рентабельність операційної діяльності знизилася до 0,62 %, що свідчить про мінімальну ефективність основної діяльності. Рентабельність активів та власного капіталу залишилися від'ємними, що означає неефективне використання ресурсної бази та втрату доходності вкладеного капіталу. Рентабельність діяльності дещо покращилася порівняно з 2023 роком, однак залишається нижчою за поріг беззбитковості.

Основними причинами таких змін стали випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції, підвищення матеріальних витрат і витрат на оплату праці, зростання фінансових витрат та погіршення маржинальності ключових видів продукції. Отже, динаміка показників рентабельності свідчить про поступову втрату фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану та потребує реалізації заходів з підвищення операційної ефективності й оптимізації витрат з метою відновлення стабільної прибутковості.

## Висновки до розділу 2.

Проведене дослідження динаміки прибутковості ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. дозволяє констатувати наявність суттєвих трансформацій у формуванні фінансових результатів підприємства в умовах воєнного стану. Загальна тенденція характеризується зростанням обсягів реалізації продукції при одночасному посиленні витратного навантаження та зниженні рівня рентабельності.

У структурі асортименту відбулося зміщення акцентів у бік виробництва твердих сирів як стратегічно ключового та дохідного сегмента. Підприємство зосередило ресурси на продукції з більшою часткою у формуванні виручки, що

сприяло зростанню чистого доходу від реалізації. Водночас структурна переорієнтація супроводжувалася нерівномірною динамікою прибутковості окремих товарних груп. Частина продукції втратила маржинальність через зростання собівартості, тоді як окремі сегменти продемонстрували відновлення рентабельності завдяки адаптації цінової та виробничої політики.

Аналіз фінансових результатів засвідчив випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції порівняно з темпами зростання доходу. Посилення матеріальної складової витрат, підвищення витрат на оплату праці, а також збільшення фінансових витрат суттєво вплинули на скорочення валового та операційного прибутку. У результаті підприємство перейшло від прибуткової діяльності до збиткової, що відобразилося у від'ємних значеннях рентабельності активів, власного капіталу та діяльності.

Оцінка ефективності використання ресурсів виявила суперечливі тенденції. З одного боку, скорочення чисельності персоналу та зростання продуктивності праці свідчать про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів. Прискорення оборотності оборотних активів та скорочення тривалості їх обігу позитивно позначилися на ліквідності й діловій активності.

Структурні зміни у витратах засвідчили зростання матеріаломісткості виробництва, що в умовах воєнної економіки стало ключовим чинником зниження маржинальності. Обмежені можливості перекладання витрат на споживача, нестабільність сировинного забезпечення, інфляційні процеси та зростання вартості кредитних ресурсів сформували комплексний негативний вплив на прибутковість підприємства.

### РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЛІНІЇ МОЛОЧНИХ ПЕРЕКУСІВ

Результати комплексного аналізу діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 рр. засвідчують наявність системних проблем у формуванні прибутковості, що потребують стратегічних інноваційних рішень, спрямованих на трансформацію моделі створення доданої вартості. Попри зростання обсягів реалізації, фінансові результати суттєво погіршилися: чистий дохід у 2024 р. перевищив рівень 2022 р. на 14,63 %, однак собівартість зросла швидше — на 23,57 %, що спричинило різке скорочення валового прибутку та перехід до збитковості. Основною причиною стало випереджаюче зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику в умовах воєнної економіки.

Аналіз асортименту показав надмірну концентрацію на твердих сирах, частка яких наблизилась до половини обсягу виробництва. Незважаючи на зростання доходів, їх маржинальність різко знизилася через високу матеріало- й енергоємність, тривалий цикл дозрівання та значні складські витрати. Рентабельність цього сегмента скоротилася більш ніж у десять разів. Додатковим негативним чинником є значний знос основних засобів (близько 80 %), що зумовлює підвищені витрати на ремонт, енергію та технологічні втрати. Водночас, попри підвищення продуктивності праці та оборотності активів, віддача ресурсів у вигляді прибутку залишається низькою.

Частка матеріальних витрат перевищує 80 % собівартості, що посилює залежність від цін на сировину та пакування. За таких умов традиційні заходи оптимізації витрат не забезпечують відновлення прибутковості, тому необхідний перехід до продукції з високою доданою вартістю, коротким циклом виробництва та нижчою ресурсомісткістю.

У зв'язку з цим пропонується створення цеху інноваційних молочних перекусів «Healthy Kids & Active Adults», що дозволить диверсифікувати

асортимент, підвищити маржинальність, скоротити виробничий цикл і зменшити залежність від сегмента твердих сирів. Використання технологій ультрафільтрації та автоматизованого фасування підвищить вихід продукції, зменшить втрати та матеріаломісткість. Короткий цикл виготовлення забезпечить швидший вихід продукції на ринок і покращить оборотність коштів. Реалізація проєкту створить передумови переходу до інноваційної моделі розвитку, орієнтованої на високорентабельні продукти сучасного попиту.

### **3.1 Резюме проєкту**

Проєкт передбачає створення на базі ТОВ «Пирятинський сирзавод» окремої лінії з виробництва інноваційних молочних перекусів «Healthy Kids & Active Adults», орієнтованих на сегмент функціональних білкових продуктів формату «on-the-go». Плановий обсяг виробництва становить 2652 тис. порцій на рік при однозмінному режимі роботи. Загальна сума інвестицій – 11,75 млн грн, з яких 75 % залучаються у формі кредиту. Розрахунки підтверджують річну виручку 84,9 млн грн та прибуток 13,6 млн грн. Позитивні значення NPV і PI свідчать про фінансову доцільність та високу ефективність реалізації проєкту.

### **3.2 Характеристика підприємства та галузі**

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України, що функціонує у складі великої інтегрованої структури та спеціалізується на виробництві сирної продукції широкого асортименту. Розміщення у регіоні з розвиненим аграрним сектором забезпечує стабільну сировинну базу й сприяє зниженню логістичних витрат, що є важливим чинником конкурентоспроможності у матеріаломісткій галузі. Наявність власної інфраструктури приймання молока, лабораторного контролю якості та

допоміжних служб забезпечує автономність виробництва і підвищує стійкість до зовнішніх впливів.

Сучасний стан підприємства характеризується поєднанням значного виробничого потенціалу та потреби у технологічному оновленні. Матеріально-технічна база була сформована в попередні роки, однак в умовах тривалої економічної нестабільності темпи інвестицій у її модернізацію сповільнилися, що спричинило фізичне й моральне старіння обладнання, зростання витрат на обслуговування, підвищення енергоємності та зниження технологічної гнучкості. Водночас підприємство зберігає здатність виробляти значні обсяги продукції та адаптувати виробничу програму до змін ринку.

Фінансово-економічний стан характеризується поєднанням позитивних і негативних тенденцій. Зберігається значний обсяг реалізації з помірним зростанням, що свідчить про стабільний попит, однак підвищення собівартості випереджає темпи зростання доходів, знижуючи прибутковість і посилюючи залежність від цін на молочну сировину та матеріали.

Асортиментна політика має виражену спеціалізацію на сирній продукції, насамперед твердих і плавлених сирах. Це забезпечує ефект масштабу та впізнаваність бренду, але водночас підвищує ризики змін попиту й витрат у цьому сегменті. Важливою перевагою є відома торгова марка та розвинена система збуту через національні мережі й регіональні канали, а також досвід експорту, що розширює можливості диверсифікації та зменшує залежність від внутрішнього ринку.



Ринкова позиція ТОВ «Пирятинський сирзавод» формується в умовах висококонцентрованого та конкурентного молокопереробного ринку України, де домінують великі інтегровані компанії. До числа провідних виробників належать групи «Молочний альянс», Terra Food, Danone, «Люстдорф», «Молокія», «Галичина» та інші, що входять до десятки лідерів галузі [38]. У структурі ринку

найбільшу частку займають сири, масло та сухі молочні продукти, що свідчить про значну роль сирної спеціалізації у формуванні доданої вартості

Підприємство функціонує у сегменті продукції середнього цінового рівня та орієнтується переважно на внутрішній ринок, де попит залишається відносно стабільним. У 2024 році середнє споживання молочних продуктів в Україні зросло до 209,3 кг/особу, що на 4% більше, ніж у 2023 і 2021 роках. Незважаючи на війну, еміграцію та зниження купівельної спроможності, українці зберігають стабільний попит на молочну продукцію [32]. Водночас купівельна спроможність населення обмежує можливості реалізації продукції преміального сегмента, що підсилює цінову конкуренцію між виробниками.

Сировинна база галузі характеризується структурними змінами. У 2025 році молокозаводи отримали близько 3,6 млн тонн молочної сировини, що на 9 % більше порівняно з попереднім роком і перевищує довоєнний рівень. [59] Водночас загальне виробництво молока в Україні становить приблизно 6–7 млн тонн на рік, що значно менше, ніж у попередні десятиліття, коли показник перевищував 15 млн тонн. [54] Це свідчить про довгострокове скорочення галузевої бази та дефіцит якісної сировини для переробки.

Важливою тенденцією є також регіональне зміщення виробництва молока в західні та центральні області через військові ризики на сході та півдні країни. Полтавська область продовжує утримувати лідерство за обсягами виробництва молока в Україні. У 2023 році в регіоні було вироблено 660 тис. т молока, а у 2024-му — 669 тис. т, що відповідає приросту на 1,2%. Водночас поточні обсяги все ж поступаються довоєнному рівню: у 2021 році виробництво становило 691 тис. т. [18] Така географічна концентрація сприяє стабільності постачання для підприємств, розташованих у центральній частині України рис. 3.1.

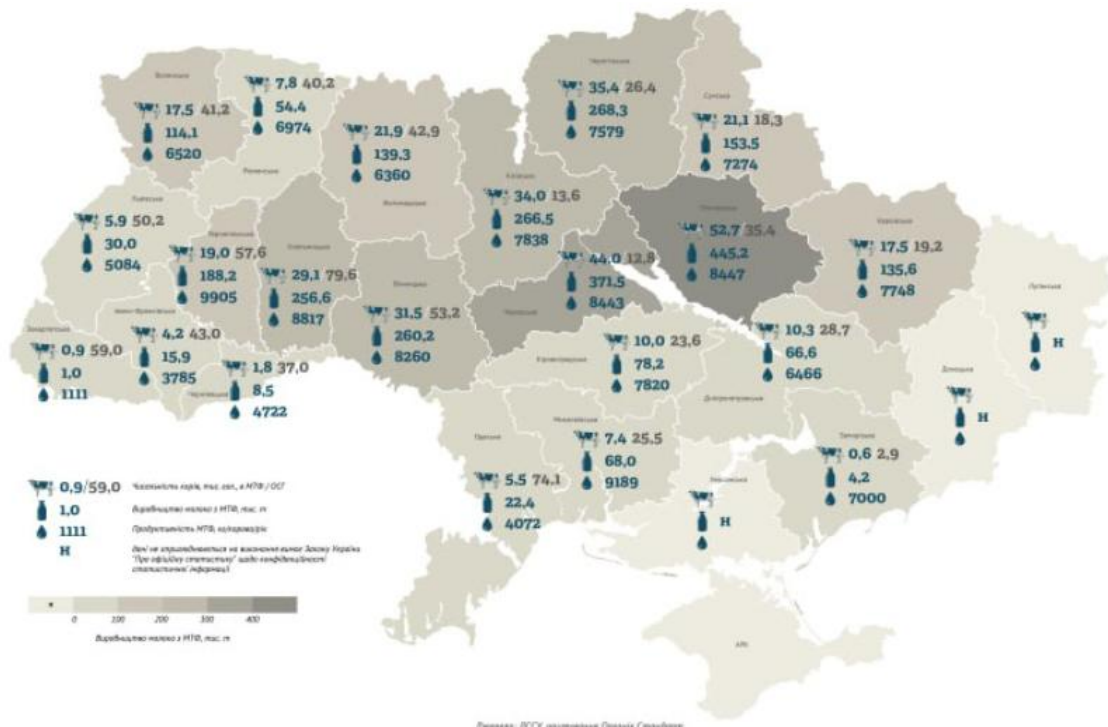


Рис.3.1. Молочна карта України на 2025р [32]

Галузь загалом має значний виробничий потенціал, але використовується не повністю. На офіційну переробку надходить близько 3,2 млн тонн молока, що становить трохи більше половини наявних потужностей підприємств [31]. Це створює умови для розширення виробництва без суттєвого будівництва нових заводів, але водночас посилює конкуренцію за сировину.

Зовнішньоекономічна діяльність також залишається важливим чинником розвитку. У 2024 році Україна експортувала близько 118 тис. тонн молочної продукції, що майже вдвічі перевищило обсяги імпорту [60]. У 2025 році експорт у перерахунку на молоко оцінювався приблизно у 0,7 млн тонн, демонструючи подальше зростання [59]. Це свідчить про поступову інтеграцію українських виробників у міжнародні ринки, хоча внутрішній попит залишається ключовим.

Загалом молокопереробна галузь України охоплює близько 366 підприємств із сукупним річним обсягом виробництва понад 90 млрд грн та забезпечує роботою понад 35 тис. працівників [50]. Незважаючи на воєнні ризики, галузь

демонструє ознаки відновлення, зокрема зростання виробництва молока підприємствами до близько 3 млн тонн у 2024 році та подальші позитивні прогнози [31].

Ринкове середовище характеризується високою концентрацією, дефіцитом якісної сировини, стабільним внутрішнім попитом і зростанням експортного потенціалу. За таких умов конкурентоспроможність визначається здатністю створювати продукцію з високою доданою вартістю, адаптувати асортимент і ефективно використовувати ресурси. Необхідність диверсифікації діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» зумовлена внутрішніми обмеженнями та зовнішніми ризиками. Концентрація на традиційних сирах підсилює залежність від цін на сировину, енергію та попит, а також ризик зниження прибутковості. Високий знос основних засобів і зростання собівартості додатково обмежують конкурентоспроможність. Диверсифікація дає змогу розширити ринки збуту, підвищити додану вартість і ефективніше використовувати ресурси.

### **3.3. Опис продукту (інноваційних молочних перекусів)**

Запропонований інноваційний продукт являє собою лінію порційних молочних перекусів формату «готово до споживання», призначених для дітей, підлітків і дорослого населення з активним способом життя. Концепція продукції ґрунтується на поєднанні високоякісного білкового молочного компонента з додатковими смаковими та текстурними складниками в одній багатосекційній упаковці. Такий формат відповідає сучасним тенденціям розвитку харчової індустрії, що орієнтована на функціональність, натуральність і зручність споживання.

Основу перекусу становить сирна маса або зернистий сир, виготовлений із натурального коров'ячого молока із застосуванням щадних технологій обробки, що дозволяють зберегти біологічну цінність продукту. Високий вміст

повноцінного білка, кальцію та інших мікроелементів забезпечує значну поживну цінність, а ніжна або зерниста консистенція формує приємні органолептичні властивості. Використання натуральних фруктових наповнювачів, злаків, горіхів або насіння дозволяє створити збалансований за складом продукт, придатний для щоденного раціону.

Передбачено два основних варіанти продукції. Перший варіант орієнтований на дітей і характеризується м'якою пастоподібною структурою сиру з натуральними фруктовими наповнювачами (полуниця, персик, яблуко, чорниця тощо). У додатковому відсіку розміщуються хрусткі злакові кульки або галетне печиво, що створює контраст текстур і підвищує привабливість продукту для дитячої аудиторії. Відсутність штучних барвників і консервантів, контрольований рівень цукру та висока харчова цінність дозволяють позиціонувати продукт як корисний перекус для школи або подорожей.

Другий варіант призначений для дорослих споживачів, які ведуть активний спосіб життя. Його основу становить зернистий сир у вершках із солоними або солодкими добавками — насінням, горіхами, медом або фруктовими джемами. Такий продукт характеризується підвищеним вмістом білка, що робить його придатним для раціонального та спортивного харчування. Помірна калорійність у поєднанні з високою поживною цінністю забезпечує тривале відчуття ситості без перевантаження організму.

Важливою особливістю продукту є багатосекційна герметична упаковка масою близько 120–150 г, що забезпечує готовність до споживання без додаткового приготування. Роздільне розміщення компонентів запобігає втраті текстури хрустких добавок і зберігає смакові якості до моменту відкриття. Це відповідає сучасному стилю життя, коли споживач потребує швидкого та зручного перекусу поза домом.

Узагальнення основних властивостей та конкурентних переваг запропонованої продукції наведено в таблиці.

### Узагальнені властивості та переваги інноваційних молочних перекусів

Група характеристик	Зміст властивостей продукту	Ключові переваги
Харчова цінність і натуральність	Основа — сир або зернистий сир; високий вміст білка, кальцію; натуральні фрукти, зернові, горіхові добавки; відсутність штучних консервантів	Відповідність принципам здорового харчування, користь для організму, формування довіри споживачів
Функціональність і збалансованість	Поєднання білкової основи з вуглеводними або жировими компонентами; помірна калорійність	Тривале насичення, придатність для раціонального та спортивного харчування
Зручність споживання	Порційна герметична упаковка, формат «on-the-go», готовність до вживання без приготування	Можливість споживання в дорозі, на роботі чи навчанні, економія часу
Текстура та органолептичні властивості	Роздільне пакування сирної основи та хрустких добавок, ніжна або зерниста консистенція	Збереження смаку й структури продукту, підвищена споживча привабливість
Цільова універсальність	Варіанти для дітей (солодкі) та дорослих (солоні або нейтральні)	Охоплення широких сегментів ринку, розширення споживчої аудиторії
Інноваційність і конкурентні можливості	Новий формат молочного перекусу для українського ринку, можливість варіювання смаків	Диференціація продукції, підвищення конкурентоспроможності та маржинальності

Представлена продукція поєднує високу біологічну цінність молочних білків із сучасним форматом споживання, який недостатньо розвинений на внутрішньому ринку. Герметичне та асептичне фасування забезпечує подовжений термін зберігання без використання консервантів, розширює географію реалізації та підвищує логістичну ефективність. Можливість швидкої зміни смакових

варіантів без суттєвої модифікації технології створює умови для гнучкого реагування на ринкові зміни.

Запропонована лінія інноваційних молочних перекусів відповідає сучасним тенденціям здорового харчування, що характеризуються зростанням попиту на натуральні, поживні та функціональні продукти швидкого споживання. Споживачі дедалі частіше обирають продукти з високою біологічною цінністю, мінімальною обробкою та відсутністю штучних добавок. Особливо зростає інтерес до високобілкових продуктів, які сприяють підтриманню м'язової маси, контролю ваги та тривалому відчуттю ситості. Перекуси на основі сирної маси та зернистого сиру можуть слугувати корисною альтернативою солодким і борошняним виробам, а використання фруктів, горіхів і злаків формує збалансований нутрієнтний склад.

Важливою є також тенденція до споживання продуктів формату «on-the-go». Порційна упаковка забезпечує зручність використання під час навчання, роботи чи подорожей, а роздільне пакування компонентів покращує органолептичні властивості та сприймається як інноваційне рішення.

З позиції ринкового позиціонування продукція може зайняти нішу функціональних молочних перекусів середнього та середньо-високого цінового сегмента. Для дітей вона виступає корисною альтернативою десертам, для дорослих — білковим перекусом для активного способу життя. Наявність відомого бренду сприятиме довірі споживачів і швидкому виходу продукції на ринок.

### **3.4. Аналіз ринку та конкурентного середовища**

Ринок молочних перекусів в Україні перебуває на стадії формування та характеризується високим потенціалом зростання, оскільки поєднує сегменти традиційних молочних продуктів і готових продуктів швидкого споживання.

Незважаючи на складні економічні умови, молочна продукція залишається базовою складовою раціону населення: понад 81 % споживачів регулярно купують традиційні молочні товари, зокрема молоко, сир і кисломолочні продукти. Як змінюється ставлення українців до молочних продуктів: між традицією, трендами та довірою [1]. Це створює стабільну основу для розвитку нових форматів продукції на їх основі.

Водночас загальний рівень споживання молочних продуктів в Україні залишається нижчим за рекомендовані норми приблизно на третину, що свідчить про наявність резервів для зростання попиту [33]. Особливо перспективними є продукти з високою харчовою цінністю та зручним форматом споживання, які можуть замінити менш корисні перекуси.

Цінова кон'юнктура підтверджує готовність споживачів купувати продукцію на основі кисломолочного сиру: середня ціна такого продукту становить близько 280–290 грн за кг, що відповідає середньому ціновому сегменту ринку [37]. Отже, порційні перекуси на його основі можуть бути конкурентоспроможними за умови доданої зручності та функціональності.

Основними цільовими сегментами споживачів виступають діти та підлітки, для яких важливими є смакові характеристики і привабливість продукту, а також економічно активні дорослі, що потребують швидких і поживних перекусів протягом робочого дня. Додатково перспективним є сегмент прихильників здорового способу життя та спортивного харчування, які віддають перевагу високобілковим продуктам.

Конкурентне середовище представлене переважно традиційними молочними продуктами — йогуртами, сирками, десертами та твердими сирами, а також кондитерськими виробами, що виконують функцію перекусу. Проте сегмент комбінованих білкових молочних перекусів із роздільним пакуванням компонентів залишається недостатньо насиченим, що створює можливості для виходу нового продукту без прямої конкуренції.

Місткість внутрішнього ринку молока та молочних продуктів України залишається значною, попри воєнні виклики та скорочення виробництва сировини. За оцінками галузевих експертів, загальний обсяг внутрішнього ринку у перерахунку на молоко становить близько 6,5 млн тонн на рік, при цьому потреба промислової переробки — близько 2,9 млн тонн, що на 14 % більше, ніж у попередньому році [53]. Це свідчить про зростання попиту на готову молочну продукцію та наявність резервів для розширення виробництва.

Середнє споживання молочних продуктів у 2024 році становило приблизно 209 кг на особу, демонструючи позитивну динаміку навіть у складних економічних умовах [32]. Водночас цей показник істотно нижчий за рекомендовану норму близько 380 кг на особу, що підтверджує недовикористаний потенціал ринку та можливість зростання споживання в майбутньому [12].

Перспективи збуту інноваційних молочних перекусів визначаються зміною структури попиту: споживачі дедалі частіше обирають продукти з високою харчовою цінністю та зручним форматом споживання. Особливо швидко зростають сегменти кисломолочних продуктів і йогуртів, обсяг яких перевищує кілька мільярдів гривень і демонструє стабільну позитивну динаміку [49]. Це підтверджує готовність ринку до сприйняття нових функціональних продуктів на молочній основі.

Ринковою нішею для запропонованої продукції є сегмент високобілкових порційних перекусів формату «on-the-go», який наразі недостатньо насичений. Основними споживачами виступатимуть діти шкільного віку, молодь, працюючі особи та прихильники здорового способу життя. Конкуренцію складатимуть переважно йогурти, сирки та кондитерські вироби, однак новий продукт має вищу поживну цінність і функціональність.

### 3.5. Виробничий план

Виробництво інноваційних молочних перекусів «Healthy Kids & Active Adults» доцільно організувати як окрему технологічну лінію закритого типу з високими вимогами до гігієни та мінімізацією вторинного мікробного обсіменіння, оскільки продукт належить до категорії охолоджених готових до споживання виробів.

Виробництво молочних білкових перекусів у промислових умовах базується на послідовному виконанні взаємопов'язаних технологічних операцій, спрямованих на забезпечення високої харчової цінності, безпечності та стабільних органолептичних властивостей готового продукту. Особливістю даної технології є використання сучасних методів оброблення молочної сировини, зокрема нормалізації складу, теплової обробки, мембранної концентрації білка та керованого сквашування, що дозволяє отримати продукт із підвищеним вмістом білка та заданою консистенцією. Важливим елементом процесу є також введення наповнювачів і смакових компонентів, фасування у герметичну тару та забезпечення безперервного «холодного ланцюга» під час зберігання й транспортування, що гарантує мікробіологічну стабільність і подовження строку придатності продукції. Узагальнену послідовність основних стадій виробництва молочних білкових перекусів наведено на рис. 3.2



**Рис. 3.2** Схема технологічного процесу виробництва молочних білкових перекусів у промислових умовах

Для реалізації проєкту доцільно використовувати обладнання українських виробників та інжинірингових компаній, що дозволяє суттєво знизити інвестиційні витрати, скоротити строки постачання та спростити сервісне обслуговування. Перелік постачальників обладнання наступний табл. 3.2:

1. АТ «АТТІС» - спеціалізується на комплектації молочних виробництв різної потужності — від невеликих цехів до промислових підприємств із переробкою до 500 т молока на добу URL: <https://www.attis.com.ua/>

2. ПНВФ «Анкор-Теплоенерго» (м. Харків) виготовляє пастеризаційне та інше молокопереробне обладнання індивідуально під потреби підприємства, що дозволяє оптимізувати витрати та контролювати технічні параметри URL: <https://ankort.com/ua/katalog/pasterizator-moloka/>.

Для малих і середніх виробництв широко застосовується обладнання компаній ІКР ГРУП та інших виробників ємнісного обладнання з нержавіючої сталі — пастеризатори, резервуари, змішувачі тощо. Крім того, на ринку представлені українські інжинірингові компанії та машинобудівні підприємства, що виготовляють технологічне обладнання для харчової та молочної промисловості. Перевагами вітчизняних постачальників є нижча вартість, можливість адаптації обладнання до існуючих виробничих площ і доступність запасних частин.

Відповідно до обраного складу технологічної лінії цеху з виробництва молочних перекусів вартість всього обладнання приймаємо на рівні 8450 тис. грн. виробнича потужність даного обладнання коливається в межах 1,5... 2 тон на добу.

Для обґрунтування виробничої програми інноваційних молочних перекусів виходимо з потужності фасувально-термоформуальної лінії як «вузького місця» процесу. Розрахунок виконано для 1-змінного режиму (8 год/добу) з урахуванням коефіцієнта технічного використання часу (простої на санітарну обробку,

переналагодження, контроль якості), кількість робочих днів — 260 днів на рік, типова маса однієї порції 0,18 кг. Узагальнені результати наведено в табл. 3.3.

Отже, за умов однозмінного режиму роботи та маси порції 180 г підприємство здатне виробляти приблизно 10,2 тис. одиниць продукції на добу, або близько 477 т на рік, що забезпечує достатній обсяг для виходу на регіональний і національний ринки та створює резерв для подальшого нарощування виробництва шляхом переходу на двозмінний режим роботи.

Для розрахунку потреби у сировині прийняті наступні умови:

- частка молочної (сирної) основи в порції — 75% (0,135 кг), частка наповнювачів/додатків — 25% (0,045 кг);
- вихід сирної основи з молока — 20% (тобто 1 кг основи потребує 5 кг молока);
- технологічні втрати/усушка/відходи — 2% від потреби молока.

Розрахунок потреби в сировині наведено даними таблиці 3.4.

Відповідно до технологічного процесу склад персоналу, що буде задіяне на виробництві продукції становить 11 осіб., зокрема: технолог (1); оператор приймання/пастеризації/UF (1); оператор сироробного модуля (1); оператор змішування/підготовки наповнювачів (1); оператори фасувальної лінії (3); лаборант/контроль якості (1); механік-наладчик (1); комірник-логіст (1); прибиральник санітарної зони/підсобний робітник (1).

Для оцінки витрат на сировину й матеріали прийнято мінімально можливі ціни з відкритих пропозицій на момент проведення розрахунків та індикаторів ринку. Структура випуску для розрахунку: 60% дитячий продукт і 40% дорослий.

При плануванні приймали наступні умови:

- для дитячого: 60% фруктовий наповнювач (0,027 кг) + 40% галети/злак (0,018 кг);
- для дорослого: 100% суміш насіння/горіхів (0,045 кг).

Результати подано в табл. 3.5.

Відповідно до наведених розрахунків матеріальні витрати на 1 упаковку продукту становитимуть:

- дитячий перекус: молоко 8,951 + наповнювачі 2,832 + упаковка/етикетка 3,055 = 14,84 грн/порц.
- дорослий перекус: молоко 8,951 + насіння/горіхи 8,10 + упаковка/етикетка 3,055 = 20,11 грн/порц.

### 3.6. Маркетинговий план

Маркетинговий план впровадження інноваційної лінії молочних перекусів «Healthy Kids & Active Adults» спрямований на формування стійкої ринкової позиції у сегменті функціональних порційних продуктів середнього цінового рівня. В умовах зростання конкуренції на молочному ринку та обмеженої купівельної спроможності населення ключовими факторами успіху виступають оптимальне співвідношення «ціна – якість», чітке позиціонування та ефективні канали просування.

*Аналіз цінової ситуації на ринку.* Моніторинг роздрібних цін у національних торговельних мережах свідчить, що у 2025–2026 рр. середня ціна порційних молочних продуктів масою 120–200 г становить: десертні сирки — 18–28 грн/уп.; йогурти з наповнювачами — 28–40 грн/уп.; зернистий сир у вершках (150 г) — 42–55 грн/уп.; білкові high-protein десерти — 45–65 грн/уп. У перерахунку на 1 кг продукції ціни коливаються в межах 260–350 грн, що відповідає середньому та середньо-високому сегментам. Таким чином, ринок демонструє готовність споживачів сплачувати вищу ціну за функціональні білкові продукти зі зручним форматом споживання.

Враховуючи, що матеріальні витрати на 1 порцію становлять повна виробнича собівартість з урахуванням витрат на оплату праці, енергоносії, амортизацію та логістику може зрости орієнтовно на 30–40 %. Отже,

прогнозована повна собівартість становитиме близько 20–23 грн для дитячого продукту та 27–29 грн для дорослого.

*Цінова політика підприємства.* Оптимальною в сучасних умовах є стратегія помірною проникнення на ринок із формуванням конкурентної, але економічно обґрунтованої ціни. Пропонується встановити відпускну (оптову) ціну виробника на рівні:

- дитячий перекус — 28–30 грн/уп.;
- дорослий перекус — 34–36 грн/уп.

За умови торговельної націнки роздрібних мереж 25–35 % кінцева роздрібна ціна становитиме відповідно 34–38 грн та 45–50 грн за упаковку. Такий рівень є нижчим за high-protein аналоги та співставним із зернистим сиром у порційній тарі, що забезпечує цінову конкурентоспроможність. Обрана модель ціноутворення враховує інфляційні ризики, коливання вартості молочної сировини та необхідність підтримання стабільного грошового потоку підприємства.

*Стратегія просування продукції.* Просування здійснюватиметься на основі диференційованого підходу до цільових сегментів. Для дитячого продукту акцент робиться на позиціонуванні як «корисного перекусу до школи», із комунікацією натуральності, відсутності консервантів та користі для розвитку дитини. Основними інструментами виступають дегустаційні заходи в супермаркетах, акційні пропозиції, співпраця з освітніми закладами та активна присутність у соціальних мережах, орієнтована на батьківську аудиторію.

Для дорослого сегмента просування ґрунтується на концепції білкового перекусу для активного способу життя. Передбачено використання digital-маркетингу, таргетованої реклами, співпраці з фітнес-центрами та розміщення продукції у зонах «здорового харчування» торговельних мереж. Важливою перевагою є використання існуючої дистрибуційної системи підприємства, що зменшує витрати на вихід у роздріб.

*Канали збуту.* Система реалізації інноваційних молочних перекусів передбачає використання багатоканальної моделі збуту, що дозволяє мінімізувати ринкові ризики та забезпечити стабільний обсяг продажів. Базовим каналом виступають національні та регіональні торговельні мережі, які формують основну частку реалізації молочної продукції. Наявність у підприємства сформованої дистрибуційної системи створює передумови для швидкого включення нової позиції до існуючого асортиментного портфеля.

Другим напрямом є співпраця з локальними супермаркетами, мінімаркетами та магазинами формату «біля дому», що забезпечують доступ до споживачів у невеликих населених пунктах. Перспективним каналом виступає сегмент HoReCa та корпоративного харчування (офіси, навчальні заклади, фітнес-центри), де попит на порційні білкові продукти поступово зростає. Додатково доцільним є розвиток онлайн-продажів через маркетплейси та сервіси доставки продуктів, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації торгівлі.

*Брендинг.* Формування бренду має ґрунтуватися на поєднанні репутації виробника та інноваційності нового продукту. Візуальна айдентика повинна підкреслювати натуральність, користь і сучасний формат споживання. Для дитячого сегмента доцільно використовувати яскраві, але стримані кольори, асоційовані зі свіжістю та здоров'ям, тоді як для дорослої лінії — більш лаконічний дизайн із акцентом на високий вміст білка. Обов'язковими елементами позиціонування є маркування «джерело білка», «без консервантів», «зручний формат on-the-go». Системна комунікація бренду сприятиме формуванню лояльності та повторних покупок.

*Реклама та стимулювання продажу.* Рекламна стратегія передбачає поєднання традиційних і цифрових інструментів. Основними каналами комунікації виступають соціальні мережі, таргетована реклама, співпраця з лідерами думок у сфері здорового харчування та спортивного способу життя. На етапі виведення продукту на ринок доцільно проводити дегустаційні заходи в

торговельних мережах, тимчасові знижки та акційні набори «2+1». Для стимулювання повторних покупок можливе впровадження програм лояльності спільно з роздрібними мережами.

Для комплексної оцінки ринкових перспектив упровадження інноваційної лінії молочних перекусів доцільно застосувати інструмент стратегічного аналізу SWOT, що дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на реалізацію проєкту. Результати аналізу наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### SWOT-аналіз проєкту впровадження молочних перекусів.

<i>Сильні сторони:</i>	<i>Можливості:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання наявної виробничої та збутової інфраструктури підприємства;</li> <li>• висока біологічна цінність продукту та відповідність трендам здорового харчування;</li> <li>• конкурентна собівартість і можливість формування привабливої ціни;</li> <li>• диверсифікація асортименту та зниження залежності від сегмента твердих сирів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання попиту на білкові та зручні перекуси;</li> <li>• розвиток онлайн-торгівлі та нових форматів дистрибуції;</li> <li>• потенціал розширення асортименту (нові смаки, спортивна лінія);</li> <li>• можливість виходу на експортні ринки у середньостроковій перспективі.</li> </ul>
<i>Слабкі сторони:</i>	<i>Загрози:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідність додаткових маркетингових витрат на формування нового сегмента;</li> <li>• обмежений досвід підприємства у виробництві порційних функціональних продуктів;</li> <li>• залежність від стабільності постачання якісної молочної сировини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коливання цін на молочну сировину та енергоносії;</li> <li>• посилення конкуренції з боку великих міжнародних виробників;</li> <li>• зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>• регуляторні зміни у сфері харчової безпеки.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Отже, реалізація маркетингової стратегії за умови ефективного управління ризиками дозволить забезпечити стійке позиціонування інноваційної продукції

на внутрішньому ринку та сприятиме підвищенню прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі.

### **3.7. Організаційний план**

Організаційний план реалізації проєкту впровадження інноваційної лінії молочних перекусів передбачає чітке розмежування управлінських функцій, визначення відповідальних підрозділів та поетапність виконання робіт. З огляду на те, що проєкт реалізується на базі діючого підприємства, доцільним є використання матричної структури управління, яка поєднує функціональні підрозділи із тимчасовою проєктною командою.

*Структура управління проєктом.* Загальне керівництво здійснює директор підприємства, який затверджує бюджет, графік реалізації та ключові показники ефективності. Безпосереднє управління покладається на керівника проєкту (заступника директора з виробництва або головного технолога), відповідального за координацію всіх етапів впровадження.

До складу проєктної групи входять:

- головний технолог — розробка рецептури, контроль технологічних процесів;
- начальник виробництва — організація роботи лінії та забезпечення виробничої дисципліни;
- начальник відділу постачання — укладання договорів із постачальниками сировини та пакування;
- керівник відділу маркетингу — розробка бренду, цінової стратегії та програм просування;
- фінансовий менеджер — контроль бюджету та економічної ефективності;
- служба якості — впровадження процедур контролю безпечності продукції.

*Кадрове забезпечення.* Для функціонування виробничої лінії залучається 11 працівників, зокрема технолог, оператори виробничих процесів, лаборант, механік та допоміжний персонал. Додаткового розширення адміністративного штату не потребується, оскільки управлінські функції інтегруються у діючу організаційну структуру. Перед запуском передбачається проведення навчання персоналу щодо особливостей технології та санітарних вимог.

*Функції відповідальних підрозділів.* Виробничий підрозділ забезпечує безперервність технологічного процесу та дотримання виробничих стандартів. Відділ постачання відповідає за своєчасне забезпечення сировиною та матеріалами. Маркетинговий підрозділ організовує виведення продукції на ринок та формування попиту. Фінансовий відділ здійснює контроль витрат і аналіз рентабельності. Служба якості контролює відповідність продукції стандартам безпечності та чинному законодавству.

Етапи реалізації проєкту.

1. Підготовчий етап — розробка технічного завдання, укладання договорів на постачання обладнання, затвердження бюджету (1–2 місяці).
2. Монтажно-технологічний етап — встановлення обладнання, тестування лінії, навчання персоналу (2–3 місяці).
3. Пілотний запуск — пробне виробництво, коригування рецептури та упаковки (1 місяць).
4. Комерційний запуск — вихід продукції на ринок і розгортання маркетингової кампанії.

Дана організаційна модель забезпечує чіткий розподіл відповідальності, ефективну координацію підрозділів та своєчасну реалізацію проєкту в межах затвердженого бюджету й графіка.

### **3.8. Фінансовий план**

Фінансовий план проєкту передбачає визначення обсягу інвестиційних витрат, необхідних для створення та введення в експлуатацію лінії виробництва інноваційних молочних перекусів. Оскільки виробнича площа для розміщення цеху вже наявна (старе приміщення на території підприємства), капітальні вкладення спрямовуються переважно на технологічне обладнання, ремонт та підготовку інфраструктури.

Вартість основного технологічного обладнання відповідно до попередніх розрахунків становить 8450 тис. грн (табл.3.7). Додатково необхідно врахувати витрати, пов'язані з монтажем, пусконаладжувальними роботами, ремонтом приміщення та формуванням початкового оборотного капіталу.

Таким чином, загальна потреба в інвестиційних ресурсах для реалізації проєкту становить орієнтовно 11,75 млн грн. Найбільшу частку займають витрати на придбання технологічного обладнання (близько 72 % загального бюджету), що відповідає капіталомісткому характеру харчової промисловості.

Витрати на введення в експлуатацію охоплюють ремонт приміщення (200 тис. грн), модернізацію інженерних мереж, монтаж обладнання, сертифікацію виробництва та навчання персоналу. Формування оборотного капіталу є необхідною умовою безперервного запуску виробництва та забезпечення стабільного грошового потоку на початковому етапі реалізації проєкту.

Фінансування інвестиційного проєкту відбуватиметься за рахунок кредитування, при умові розподілу за джерелами: кредитування – 8873 тис. грн.(придбання лінії та витрати на монтаж її), власні джерела фінансування – 2880 тис. грн., тобто розподіл інвестиційних витрат 0,75 до 0,25.

Для фінансування інвестиційного проєкту впровадження лінії виробництва інноваційних молочних перекусів ТОВ «Пирятинський сирзавод» може залучити кредитні кошти в сумі 8 873 тис. грн у АТ «ПУМБ» у межах державної програми підтримки бізнесу «5–7–9%». З огляду на те, що проєкт спрямований на модернізацію виробництва, диверсифікацію продукції та створення додаткових

робочих місць (11 працівників додаткового набору), він відповідає критеріям інвестиційного фінансування за цією програмою. Економічно обґрунтованим для фінансових розрахунків доцільно прийняти ставку 7 % річних.

В таблиці 3.8. наведено розрахунок графіку повернення кредиту диференційованим методом (класична схема): тіло кредиту погашається рівними частинами; відсотки нараховуються на залишок заборгованості; річний платіж зменшується з кожним роком.

Розрахунок виробничих витрат:

#### 1. Витрати на оплату праці

Для розрахунку фонду оплати праці (ФОП) працівників цеху з виробництва молочних перекусів використано середній рівень заробітної плати на підприємстві станом на 01.01.2026 р. — 21575 грн/місяць.

Чисельність персоналу виробничої лінії становить 11 осіб. До складу включено технолога, операторів основних процесів, лаборанта, механіка, комірника та допоміжний персонал. Для диференціації оплати праці враховано рівень відповідальності та кваліфікації працівників (застосовано коефіцієнти до середньої заробітної плати). Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) прийнято на рівні 22 % від нарахованої заробітної плати.

Розрахунок фонду оплати праці працівників цеху наведено в таблиці 3.9.

#### 2. Витрати на електроенергію на виробничі цілі.

Нижче наведено розрахунок добового споживання електроенергії за складом обладнання цеху. При плануванні було застосовано типові питомі потужності для аналогічного молокопереробного обладнання та коефіцієнт використання часу 0,85 (як у виробничій програмі). Для холодильного господарства враховано роботу 24 год із коефіцієнтом завантаження компресорів 0,60. Прийнятий тариф для підприємств електроенергії при розрахунку - 8,50 грн/кВт·год

Вартість електроенергії, що включається до собівартості:

- Вартість за добу:  $756,3 \times 8,50 = 6428,55$  грн/добу
- Вартість за рік (260 роб. днів):  $6428,55 \times 260 = 1671,42$  тис. грн.

### 3. Амортизаційні відрахування.

Розрахунок платежів здійснюється за прямолінійним методом, табл. 3.11

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження інноваційної лінії молочних перекусів здійснено узагальнення повної виробничої собівартості продукції з деталізацією за основними статтями витрат. До складу витрат включено матеріальні затрати, оплату праці з нарахуваннями, витрати на електроенергію, амортизаційні відрахування, витрати на ремонт і обслуговування обладнання, а також інші виробничі витрати. Результати розрахунків загальної суми витрат на виробництво інноваційних продуктів наведено в табл. 3.12.

Загальна сума витрат на виробництво інноваційних молочних перекусів становить 64808,57 тис. грн на рік. Найбільшу частку у структурі собівартості формують матеріальні витрати, що зумовлено високою часткою сировини та пакування у виробничому процесі.

Усі інші витрати (оплата праці, нарахування на соціальні заходи, електроенергія, амортизація, ремонт та інші виробничі витрати) розподілено між дитячим і дорослим продуктами пропорційно обсягу виробництва у співвідношенні 60 % : 40 %.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження інноваційної лінії виробництва молочних перекусів здійснено розрахунок основних показників ефективності проєкту, що характеризують співвідношення витрат і результатів господарської діяльності. Узагальнення обсягів виробництва, собівартості, рівня запланованого прибутку, ціни реалізації та фінансових результатів наведено в табл. 3.13.

Згідно з розрахунками, загальний обсяг річний випуск продукції становить 2652,0 тис. порцій на рік, з яких 60 % припадає на дитячий перекус (1591,2 тис.

порцій), а 40 % — на дорослий (1060,8 тис. порцій). Така структура виробництва відповідає плановій моделі позиціонування продукції на ринку.

Повна виробнича собівартість однієї порції становить 22,44 грн для дитячого перекусу та 27,44 грн — для дорослого. З урахуванням витрат на збут і рекламу (10 %) повна собівартість зростає до 24,68 грн та 30,18 грн відповідно. Вища собівартість у дорослому продукті пояснюється його рецептурою (більшою часткою дорогих компонентів: насіння та горіхів). Запланований рівень рентабельності на початку проекту встановлено на рівні 20 % для дитячого та 18 % для дорослого перекусу, що забезпечує формування ціни реалізації 29,62 грн та 35,61 грн за одиницю відповідно. Отримані ціни відповідають середньому ринковому сегменту та залишаються конкурентоспроможними відносно аналогічної продукції.

Річна виручка від реалізації становить 84907,01 тис. грн, при цьому сумарний прибуток — 13617,59 тис. грн. Отже, розраховані економічні параметри підтверджують фінансову результативність проекту, його здатність генерувати прибуток та забезпечувати повернення інвестованих коштів у середньостроковій перспективі.

Показники ефективності впровадження проекту розраховуються за допомогою значень грошового потоку в період реалізації проекту. Для розрахунку ефективності інвестиційних проектів в умовах воєнної економіки ключовим є обґрунтований вибір коефіцієнта дисконтування, який відображає вартість капіталу та рівень ризику. Станом на 2025–2026рр. при виборі коефіцієнту дисконтування доцільно орієнтуватися на:

- облікову ставку НБУ (знижується, але залишається підвищеною),
- середню вартість кредитних ресурсів для бізнесу (12–20 % комерційні кредити),
- ризик-премію воєнного стану – додатково збільшує відсоток.

Тому, економічно обґрунтованим вважаємо використання коефіцієнта

дисконтування 23 % річних.

Грошовий потік за проектом відображено в таблиці 3.14.

Згідно з табл. 3.14, початкові інвестиційні витрати становлять 9103,0 тис. грн (0 рік) та додатково 2650,0 тис. грн у 1 рік реалізації. Починаючи з першого року експлуатації, проєкт формує стабільну виручку у розмірі 84907,0 тис. грн щорічно при експлуатаційних витратах 64808,6 тис. грн.

Чистий прибуток коливається у межах 14,5–15,0 млн грн щорічно, що свідчить про стійку маржинальність виробництва. З урахуванням амортизаційних відрахувань грошові потоки становлять у середньому близько 15,0–15,5 млн грн на рік.

Дисконтовані грошові потоки демонструють позитивну динаміку накопиченого чистого грошового потоку вже з першого року реалізації. Повне покриття інвестицій відбувається протягом першого року експлуатації, що свідчить про високу фінансову привабливість проєкту.

Відповідно до розрахунків таблиці 3.14 значення чистої теперішньої вартості проєкту становить  $NPV = 31519,1$  тис. грн;

Отже, показник чистої теперішньої вартості є позитивною величиною, що характеризує доцільність реалізації проєкту.

Індекс прибутковості розраховується відношенням суми дисконтованих грошових потоків до дисконтованих інвестицій.

$$PI = 42776,6/11257,5 = 3,8$$

$PI > 1$  проєкт є ефективним

Розраховані показники свідчать про високу економічну ефективність інвестиційного проєкту. Позитивне значення NPV (31,5 млн грн) підтверджує приріст вартості підприємства в результаті реалізації проєкту. Індекс прибутковості 3,8 свідчить про значний запас фінансової стійкості.

Проєкт характеризується швидкою окупністю та високою здатністю генерувати грошові потоки, що забезпечує можливість своєчасного

обслуговування кредитних зобов'язань і формування стабільного прибутку підприємства.

### 3.9. Оцінка ризиків і ефективності проєкту

В умовах воєнного стану реалізація інноваційного проєкту супроводжується додатковими зовнішніми загрозами, пов'язаними з безпековою, логістичною та макроекономічною нестабільністю. З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень узагальнену оцінку ризиків і заходів їх мінімізації подано в таблиці 3.15

Таблиця 3.15

#### Оцінка ризиків проєкту в умовах воєнного стану

Група ризиків	Сутність ризику (з урахуванням воєнного стану)	Можливі наслідки	Заходи мінімізації	Рівень впливу
Виробничі	Перебої з постачанням молока через порушення логістики або окупацію окремих територій	Тимчасове зниження обсягів виробництва, простої	Диверсифікація постачальників у безпечних регіонах, формування страхових запасів сировини	Середній–високий
	Відключення електроенергії, пошкодження інфраструктури	Порушення «холодного ланцюга», ризик псування продукції	Використання генераторів, резервних джерел живлення, страхування майна	Середній
	Кадровий дефіцит через мобілізацію або міграцію	Зниження продуктивності	Підготовка резервного персоналу, багатофункціональне навчання працівників	Середній
Фінансові	Інфляційні процеси та девальвація гривні	Зростання собівартості, зменшення реальної рентабельності	Гнучка цінова політика, індексація цін, оптимізація витрат	Високий
	Зниження платоспроможності населення	Скорочення обсягів продажів	Запровадження акційних форматів, різних цінових ліній	Середній
	Ускладнення доступу до кредитних ресурсів	Обмеження інвестиційної активності	Використання власних коштів, участь у державних програмах підтримки	Середній

Група ризиків	Сутність ризику (з урахуванням воєнного стану)	Можливі наслідки	Заходи мінімізації	Рівень впливу
Ринкові	Посилення конкуренції за рахунок імпортової продукції	Втрата частки ринку	Акцент на національному виробнику, локальний брендинг	Середній
	Порушення логістики збуту через військові ризики	Обмеження географії реалізації	Розвиток регіональних складів, співпраця з кількома логістичними операторами	Середній
	Нестабільність споживчих переваг у кризових умовах	Непередбачуваний попит	Постійний моніторинг ринку, гнучке оновлення асортименту	Низький–середній

*Джерело: складено автором*

Незважаючи на підвищений рівень зовнішніх ризиків у період воєнного стану, більшість із них мають керований характер і можуть бути знижені завдяки диверсифікації постачання, гнучкій ціновій політиці та використанню енергоефективних рішень. Виробництво молочних перекусів належить до категорії товарів повсякденного попиту, що зберігає відносну стабільність навіть у кризових умовах.

За умови реалізації передбачених заходів мінімізації ризиків проект є економічно доцільним, сприятиме формуванню додаткового прибутку, диверсифікації діяльності підприємства та підвищенню його фінансової стійкості в умовах воєнної економіки.

### Висновки до розділу 3.

Обґрунтування доцільності впровадження інноваційної лінії молочних перекусів підтвердило наявність реальних економічних передумов для диверсифікації діяльності підприємства та переходу до продукції з вищою доданою вартістю. Запропонований продукт відповідає сучасним тенденціям

здорового харчування, орієнтований на зростаючий сегмент порційних білкових перекусів та поєднує високу поживну цінність із зручним форматом споживання. Концепція двох ліній — дитячої та дорослої — забезпечує ширше охоплення цільових аудиторій і формує передумови стабільного попиту.

Розроблений виробничий план свідчить про технологічну здійсненність проекту в межах наявної інфраструктури підприємства. Використання сучасного обладнання, зокрема ультрафільтраційної установки та автоматизованої фасувальної лінії, забезпечує раціональне використання сировини, скорочення втрат і стабільність якості продукції. Розрахована виробнича програма (2652 тис. порцій на рік) дозволяє сформувати достатній обсяг реалізації для виходу на регіональний та національний ринки з можливістю подальшого масштабування.

Фінансові розрахунки підтверджують економічну результативність проекту. За загального обсягу інвестицій близько 11,75 млн грн річна виручка прогнозується на рівні понад 84,9 млн грн, а очікуваний прибуток — понад 13,6 млн грн. Позитивне значення чистої теперішньої вартості (31,5 млн грн) та індекс прибутковості 3,8 свідчать про значний приріст вартості підприємства та достатній запас фінансової стійкості. Проект характеризується високою здатністю генерувати грошові потоки та забезпечувати своєчасне обслуговування кредитних зобов'язань.

Маркетингові та організаційні рішення спрямовані на формування конкурентної позиції у середньому ціновому сегменті, ефективне використання наявної дистрибуційної мережі та оптимізацію витрат на просування

Реалізація запропонованого інвестиційного проекту створює умови для підвищення прибутковості підприємства, зниження залежності від сегмента твердих сирів, прискорення оборотності капіталу та зміцнення фінансової стійкості в умовах воєнної економіки. Запропонована модель розвитку має стратегічний характер і може розглядатися як основа подальшої інноваційної трансформації виробничої діяльності.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує актуальність проблеми забезпечення прибутковості підприємства молокопереробної галузі в умовах воєнної економіки, інфляційних коливань та зростання вартості ресурсів. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» засвідчив наявність дисбалансу між темпами зростання доходів і витрат: при збільшенні чистого доходу на 14,63% за досліджуваний період собівартість зросла на 23,57%, що спричинило зниження валового фінансового результату та перехід до збитковості. Частка матеріальних витрат перевищує 80% у структурі собівартості, що посилює залежність від цін на молочну сировину, енергоносії та пакування. Високий рівень зносу основних засобів (близько 80%) зумовлює додаткові витрати на ремонт і обслуговування та знижує технологічну гнучкість виробництва.

Системний аналіз асортиментної структури показав надмірну концентрацію на сегменті твердих сирів, маржинальність якого суттєво скоротилася через матеріало- та енергоємність виробництва, тривалий цикл дозрівання і зростання складських витрат. За цих умов підвищення прибутковості потребує переходу до продукції з вищою доданою вартістю, коротшим виробничим циклом і швидшою оборотністю капіталу. Ринкові тенденції підтверджують наявність потенціалу для розвитку функціональних молочних продуктів: середнє споживання молочної продукції в Україні у 2024 році становило близько 209кг на особу, що нижче рекомендованої норми, а отже зберігається резерв зростання попиту. Водночас спостерігається підвищений інтерес до високобілкових продуктів та форматів «on-the-go».

Економічне обґрунтування інноваційного проєкту зі створення лінії молочних перекусів «Healthy Kids & Active Adults» демонструє реальність і доцільність диверсифікації виробництва. Планова виробнича програма становить

2652,0 тис. порцій на рік при однозмінному режимі роботи, з яких 60 % припадає на дитячий продукт і 40 % — на дорослий. Річний обсяг випуску у натуральному вираженні становить 477,36 т продукції. Загальна сума витрат на виробництво дорівнює 64808,57 тис. грн, у тому числі матеріальні витрати — 48289,74 тис. грн, витрати на оплату праці — 2822,01 тис. грн, нарахування на соціальні заходи — 620,84 тис. грн, витрати на електроенергію — 1671,42 тис. грн, амортизаційні відрахування — 536,11 тис. грн. Повна собівартість одиниці продукції становить 24,68 грн для дитячого перекусу та 30,18 грн для дорослого з урахуванням витрат на збут.

За прогнозною ціною реалізації 29,62 грн та 35,61 грн відповідно річна виручка досягає 84907,01 тис. грн, а прибуток від реалізації — 13617,59 тис. грн. Рентабельність продажу забезпечує формування стабільного грошового потоку на рівні близько 15,0–15,5 млн грн щорічно з урахуванням амортизації. Загальний обсяг інвестицій становить 11753 тис. грн, з яких 8873 тис. грн планується залучити у формі кредиту під 7 % річних у межах державної програми підтримки бізнесу. Диференційований графік погашення кредиту підтверджує можливість своєчасного обслуговування зобов'язань за рахунок операційного прибутку.

Оцінка ефективності проєкту із застосуванням коефіцієнта дисконтування 23 % відображає його високу інвестиційну привабливість. Чиста теперішня вартість (NPV) становить 31519,1 тис. грн, індекс прибутковості (PI) — 3,8, що свідчить про значний приріст вартості підприємства та наявність фінансового резерву стійкості. Накопичений дисконтований грошовий потік набуває позитивного значення вже на початкових етапах реалізації, що характеризує швидку окупність вкладених коштів.

Організаційна модель реалізації проєкту базується на використанні наявної інфраструктури підприємства та формуванні проєктної команди без суттєвого розширення адміністративного штату. Виробнича лінія передбачає залучення 11 працівників і впровадження сучасного технологічного обладнання загальною

вартістю 8450 тис. грн. Маркетингова стратегія орієнтована на середній ціновий сегмент із використанням існуючих каналів збуту, що мінімізує витрати на просування та прискорює вихід продукції на ринок.

Оцінка ризиків свідчить про наявність зовнішніх загроз, пов'язаних із воєнним станом, інфляційними процесами та можливими перебоями в постачанні сировини. Більшість із них мають керований характер за умови диверсифікації постачальників, формування страхових запасів, застосування енергоощадних технологій і гнучкої цінової політики. Сегмент молочної продукції належить до товарів повсякденного попиту, що забезпечує відносну стабільність реалізації навіть у кризових умовах.

Отримані результати підтверджують стратегічну доцільність інноваційної трансформації виробничої діяльності підприємства. Запропонований напрям диверсифікації дозволяє знизити залежність від традиційного сирного сегмента, підвищити маржинальність продукції, прискорити оборотність капіталу та сформувати додатковий прибуток понад 13млн грн на рік. Реалізація проекту створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

3.02.2026

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AllRetail : вебсайт. URL: <https://allretail.ua/analytics/80905-yak-zminyuyetsya-stavlennya-ukrajinciv-do-molochnih-produktiv-mizh-tradicijeyu-trendami-ta-doviroyu>
2. Аверчева Н. О. Економічний аналіз рентабельності молока. Агросвіт. 2021. № 7–8. С. 96–103. URL: [https://www.agrosvit.info/pdf/7-8\\_2021/17.pdf](https://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/17.pdf)
3. Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О., Грицаєнко М. І. та ін. Підприємництво: соціально-економічне та інституціональне забезпечення розвитку : монографія. Мелітополь : Люкс, 2021. 300 с.
4. Аніловська Г. Я., Яремко І. Й., Стеців І. С. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 440 с
5. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства. 2020. Вип. 2. С. 98–101. URL: <https://phttps://repo.btu.kharkiv.ua/items/d21174f0-193b-428f-85d6-4ff81c2add54>
6. Бойківська Г. М. Виробничий потенціал молокопереробних підприємств України: стан та чинники формування. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, № 1. С. 27–35. URL: [https://jnas.nbuuv.gov.ua/j-pdf/echp\\_2021\\_13\\_1\\_4.pdf](https://jnas.nbuuv.gov.ua/j-pdf/echp_2021_13_1_4.pdf)
7. Болтянська Л. О. Економіка та бізнес : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 122 «Комп'ютерні науки». Мелітополь, 2020. 160 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/11215>
8. Болтянська Л. О., Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації : навч. посіб. Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. 320 с. URI: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/19643>
9. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Практичні аспекти бізнес-проектування в повоєнний період. Збірник наукових праць Таврійського державного

агротехнологічного університету (економічні науки). 2023. № 3 (49). С. 122–135.  
DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-122-134>.

10. Болтянська Л. О., Тебенко В. М. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств Південного регіону. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2023. № 3 (49). С. 135–148. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/666>

11. Болтянська Л. О. Сучасний стан та тенденції регіонального ринку молока. Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету : електронне наук. фахове вид. / ТДАТУ ; гол. ред. В. М. Кюрчев. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. Вип. 11, т. 2. С. 24–36. DOI: <https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-2-24>

12. В Україні споживання молока всього 196 кг на особу. TATFOOD : вебсайт. URL: <https://tatfood.com.ua/2024/11/18/в-україні-споживання-молока-всього-196-кг>

13. Від ідеї до власної справи : навч. посіб. / А. С. Коноваленко та ін. Мелітополь : Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2017. 278 с.

14. Віндіктова В. С. СVP-аналіз як метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2024. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16852>

15. Власенко Т. А., Потишняк О. М. Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі в контексті вдосконалення облікового забезпечення. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-16>

16. Гаватюк Л. С., Ковальчук Н. О. Фінансовий аналіз у схемах і таблицях : навчально-наочний посібник. Чернівці, 2019. 120 с.

17. Гарафонова О. І. Управління прибутком підприємства в умовах нестабільного середовища. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 24–28. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2018/6.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/6.pdf)
18. Де в Україні виробляють найбільше молока: топ областей. Latifundist.com : вебсайт. URL: <https://latifundist.com/rating/de-v-ukrayini-viroblyayut-najbilshe-moloka-top-7-oblastej>
19. Дропа Я. Б. Д 75 Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с
20. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз : навчальний посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/bitstreams/f7d688d2-50c5-442d-abc7-9654fdde79f8/download>
21. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Методика оцінювання прибутковості підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 306–312. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/42.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/42.pdf)
22. Ковальова О. М. Теоретичні основи підвищення ефективності товарного асортименту молокопереробного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 91. С. 33–38. URL: [https://bses.in.ua/journals/2025/91\\_2025/7.pdf](https://bses.in.ua/journals/2025/91_2025/7.pdf)
23. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Н. О. Кондратенко, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 166 с
24. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Н. О. Кондратенко, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 166 с

25. Куцик П. О., Ковальчук Л. М., Куцик В. І. Облік і фінанси : навчальний посібник (електронний ресурс). Львів : ЛТЕУ, 2020. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh\\_Obliku/Kucik/Docs/POSIBNIK\\_VSTUPNIKA\\_Oblik\\_i\\_finansi\\_Redag\\_.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/POSIBNIK_VSTUPNIKA_Oblik_i_finansi_Redag_.pdf)
26. Лисак О. І., Андреева Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с. URL: [http://www.tsatu.edu.ua/et/wp-content/uploads/sites/33/lisak-o.i.-andryeyeva-l.o.-boltyanska-l.o.-ekonomika-pidpriyemstva-navchalnij-posibnik\\_compressed.pdf](http://www.tsatu.edu.ua/et/wp-content/uploads/sites/33/lisak-o.i.-andryeyeva-l.o.-boltyanska-l.o.-ekonomika-pidpriyemstva-navchalnij-posibnik_compressed.pdf) (дата звернення: 22.02.2026).
27. Лисак О. І., Тебенко В. М., Болтянська Л. О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2024. № 4 (53). С. 157–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17>.
28. Матвеева Н. М., Славута О. І. Управління витратами: навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с
29. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability, 2023. 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
30. Михайленко О. В., Купрієнко А. Д. Формування та розподіл прибутку на підприємствах молочної промисловості. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 935–940. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/142.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/142.pdf)
31. Молочна галузь: виклики і прогнози. AgroTimes : вебсайт. URL: <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vyklyky-j-prognozy/>
32. Молочна карта України: здобутки попри втрати. Асоціація виробників молока : вебсайт. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati/>
33. Молочні продукти в Україні: споживання нижче норми, але категорія залишається стабільною. Економічна правда : вебсайт. URL:

<https://epravda.com.ua/press/molochni-produkti-v-ukrajini-spozhivannya-nizhche-normi-ale-kategoriya-zalishayetsya-stabilnoyu-817889/>

34. Мошковська О. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. Економіка і суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4830>

35. Національний банк України. Інфляційний звіт | Жовтень 2024 року : звіт. 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q4.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9)

36. Національний банк України. НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку... : повідомлення. 21.07.2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiyniy-kurs-grivni-do-dolara-sshana-novomu-rivni-ta-vjiv-nizku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-viyni>

37. Озвучено оновлені ціни на молочні продукти в Україні. AgroNews : вебсайт. URL: <https://agronews.ua/news/ozvucheno-onovleni-cziny-na-molochni-produkty-v-ukrayini-7/>

38. Основні виробники молочної продукції України. UBA.TOP : вебсайт. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/>

39. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>

40. Поліщук О. Т., Бернадська Ю. О. Облікове забезпечення управління витратами на якість продукції. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 326–331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-326-331>. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-12\\_0-pages-326\\_331.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-326_331.pdf)

41. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» (Форма № 2) : Положення; Мінфін України від 31.03.1999 № 87 // База

даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0397-99>;

42. Потишняк О. М. Фінансова складова економічного розвитку молокопереробних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. С. 67–71. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae\\_2024\\_r01\\_a11.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a11.pdf)

43. Розвиток вітчизняної молочної промисловості: тенденції, виклики та передумови стабілізації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2824/2725/>

44. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2120-20>

45. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану : Закон України від 24.03.2022 № 2142-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2142-20>

46. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ; Мінфін України від 07.02.2013 № 73 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>

47. Про регулювання цін на окремі види продовольчих товарів та забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2023 № 650 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/650-2023-%D0%BF>

48. Рзасв Г. І., Драгочинська Д. О. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С. 73–78. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_5/jrn/pdf/15.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/15.pdf)
49. Ринок йогуртів і кисломолочної продукції в Україні зростає до 12,2 млрд грн. AgroPortal : вебсайт. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/rinok-yogurtiv-i-kislomolochnoji-produkciji-v-ukrajini-zroste-do-12-2-mlrd-grn>
50. Розвиток молочної галузі України: що потрібно змінити. Sensor.NET Бізнес : вебсайт. URL: <https://sensor.net/biz/resonance/3585584/rozvytok-molochnoyi-galuzi-ukrayiny-scho-potribno-zminyty>
51. Селюченко Н. Є. Галузевий бенчмаркінг молокопереробного підприємства в умовах повномасштабної війни. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2025. С. 215–223. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/dec/41305/101225maket16122025-215-223.pdf>
52. Сиротюк Г. В., Болтянська Л. О. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2024. № 31. С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-1>.
53. Споживання молока і молочних продуктів зростає. Інфагро : вебсайт. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/11/06/spozhivannya-moloka-molochnih-produktiv-zrostaye/>
54. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. MilkUA : вебсайт. URL: <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu>
55. Тарасенко Л. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис. Журнал Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Серія: Економіка і право. 2019. № 2. С. 135–140. URL: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7418>

56. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2023. № 3 (49). С. 169–178. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177>.

57. Тебенко В. М., Лисак О. І., Болтянська Л. О. Інновації як інструмент управління ризиками та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. № 4 (57). С. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-10>.

58. Трусова Н. В., Гривківська О. В., Болтянська Л. О. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємництва на сільських територіях. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / за ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2022. № 2 (46). С. 135–143. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2022-46-136-142>.

59. У 2025 році виробництво молока в Україні перевищило довоєнні показники. NewFood : вебсайт. URL: <https://newfood.ua/2026/01/05/u-2025-rotsi-vyrobnytstvo-moloka-v-ukraini-perevyshchylo-dovoienni-pokaznyky/>

60. Україна торік експортувала майже вдвічі більше молочних продуктів, ніж імпортувала. Укрінформ : вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4000488-ukraina-torik-eksportovala-majze-vdvici-bilse-molocnih-produktiv-niz-importovala.html>

61. Управління прибутком підприємства. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 90–95. URL: [https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/18.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf)