

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

Яготинський інститут

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Фадєєва Руслана Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: **«Управління операційною діяльністю організації»**

Група **Ін34-12-21-Б1УБ(4.63)**

Спеціальність: **Д3«Менеджмент»**

Освітня програма: **Менеджмент**

Рівень вищої освіти: **перший (бакалаврський)**

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Студент

(підпис)

Фадєєва Руслана Сергіївна

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

к.е.н. Гринчак Наталія Анатоліївна

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н Грицай Віктор Григорович

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище та ініціали)

Яготин 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Фадєєва Руслана Сергіївна. «Управління операційною діяльністю організації» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах сучасного ринку ефективне управління операційною діяльністю організації є ключовою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Оптимізація операційних процесів дозволяє раціонально використовувати ресурси, зменшувати витрати та підвищувати результативність діяльності.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні засад управління операційною діяльністю організації та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

У роботі були використані такі методи дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, а також методи економічного аналізу діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ, РЕСУРСИ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Fadieieva Ruslana Serhiivna. “Management of an Organization’s Operational Activity” – Manuscript.

Bachelor’s qualification thesis – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic lies in the fact that in modern market conditions, effective management of an organization’s operational activity is a key prerequisite for ensuring stable business functioning, improving competitiveness, and maintaining financial stability. Optimization of operational processes enables the rational use of resources, cost reduction, and increased overall performance efficiency. The aim of the thesis is to provide a theoretical substantiation of the principles of operational activity management and to develop practical recommendations for improving its efficiency.

The research employs the following methods: systems approach, analysis and synthesis, comparison, generalization, economic and statistical methods, as well as methods of economic analysis of enterprise performance.

KEYWORDS: OPERATIONAL ACTIVITY, MANAGEMENT, EFFICIENCY, ORGANIZATION, RESOURCES, PROCESS OPTIMIZATION, FINANCIAL RESULTS, STRATEGIC MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та економічний зміст операційної діяльності підприємства	8
1.2. Організаційно-економічні основи забезпечення ефективності операційної діяльності	16
1.3. Підходи та методи оцінки результативності операційної діяльності підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	29
2.1. Загальна характеристика та аналіз організаційно-економічних засад діяльності підприємства	29
2.2. Дослідження фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»	36
2.3. Аналіз показників ефективності операційної діяльності підприємства	44
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	54
3.1. Розробка стратегічних і тактичних заходів щодо вдосконалення операційної діяльності підприємства	54
3.2. Оптимізація асортиментної політики як інструмент підвищення ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	61
3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів	68
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання питання підвищення результативності операційної діяльності підприємств та забезпечення стабільного зростання операційних доходів набуває особливої актуальності. Це зумовлено високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, економічною нестабільністю та кризовими явищами, що характерні для сучасного етапу розвитку економіки. За таких умов ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови формування раціональних стратегій розвитку, оптимізації витрат та створення дієвих механізмів оперативного реагування на зміни зовнішніх факторів.

Управлінський персонал підприємств має приділяти особливу увагу вдосконаленню підходів до організації операційної діяльності, впровадженню сучасних методів управління та розробці комплексу заходів, спрямованих на підвищення її ефективності. Саме це забезпечує не лише адаптацію до нестабільних умов функціонування, але й створює передумови для довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Ефективність операційної діяльності відображає ступінь результативності використання ресурсного потенціалу підприємства, включаючи матеріальні, трудові, виробничі та інші ресурси. Кінцевим результатом такої діяльності є створення продукції або надання послуг, які повинні відповідати вимогам ринку, бути конкурентоспроможними та забезпечувати отримання максимального операційного прибутку. Отже, операційна діяльність формує цінність для всіх зацікавлених сторін — стейкхолдерів — через ефективне та збалансоване використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У підвищенні ефективності операційної діяльності зацікавлені різні групи учасників: власники підприємства орієнтуються на зростання його вартості, менеджмент — на максимізацію прибутку, працівники — на підвищення рівня оплати праці, споживачі — на оптимальне співвідношення ціни та якості продукції, а держава — на збільшення податкових надходжень.

Таким чином, досягнення високої ефективності безпосередньо пов'язане з раціональним використанням усіх видів ресурсів.

Проблематика організації ефективної операційної діяльності підприємства ґрунтовно досліджена у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: А. О. Азарова, М. Д. Білик, І. О. Бланк, Ф. Ф. Бутинець, Н. В. Гусаревич, Л. В. Козак, Н. Г. Коробкіна, О. Р. Кривицька, Л. О. Лігоненко, С. В. Мостенець, В. М. Опарін, С. Ф. Покропивний, Г. В. Ситник, Н. М. Шмиголь та інші.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних і методичних засад організації ефективної операційної діяльності підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності. Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити економічну природу операційної діяльності підприємства;
- розкрити особливості організаційно-економічного механізму забезпечення її ефективності;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати його фінансово-економічний стан;
- здійснити оцінку ефективності операційної діяльності;
- провести кореляційно-регресійний аналіз відповідних показників;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення асортиментної політики;
- визначити можливості зниження витрат за рахунок оптимізації адміністративних і збутових витрат;
- оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації операційної діяльності товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні положення та практичні аспекти підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять наукові підходи та концепції вітчизняних і зарубіжних учених. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, структурно-функціональний підхід, статистичні методи, методи порівняння, групування, узагальнення, а також економіко-математичне моделювання.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації, монографії, періодичні видання, а також дані фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод». Практична частина роботи виконана на основі аналізу діяльності підприємства за 2023–2025 роки.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства, зокрема шляхом оптимізації асортименту продукції з використанням економіко-математичних методів та зниження витрат через удосконалення структури адміністративних і збутових витрат.

Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» з метою підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст операційної діяльності підприємства

Підприємство розглядається як автономний господарюючий суб'єкт, що створюється уповноваженими органами державної влади, місцевого самоврядування або іншими учасниками господарських відносин з метою задоволення як суспільних, так і індивідуальних потреб. Його діяльність полягає у систематичному здійсненні виробничих, науково-дослідних, торговельних та інших видів господарської активності відповідно до норм, визначених Господарським кодексом України та чинним законодавством.

Згідно з нормативно-правовою базою України, підприємства можуть провадити три основні види діяльності: операційну, фінансову та інвестиційну. Провідне місце серед них займає операційна діяльність, яка є основною складовою функціонування підприємства і охоплює всі процеси, що не належать до фінансової чи інвестиційної сфери.

Операційна діяльність включає сукупність дій, пов'язаних із виготовленням і реалізацією продукції, виконанням робіт або наданням послуг, що становлять головну мету створення підприємства та забезпечують формування основної частини його доходів. Саме підвищення результативності цієї діяльності є визначальним чинником ефективного функціонування підприємства в цілому.

Особливості операційної діяльності значною мірою залежать від галузевої специфіки підприємства. Для промислових підприємств ключовим її елементом є виробничий процес. Відповідно, підвищення ефективності виробництва, раціоналізація використання ресурсного потенціалу та скорочення витрат виступають основними шляхами забезпечення загальної ефективності операційної діяльності.

Операційна діяльність формується як послідовність взаємопов'язаних етапів, структура яких визначається характером діяльності підприємства та його галузевою належністю.

Для типового виробничого підприємства ці етапи мають класичну побудову, що відображає логіку перетворення ресурсів у готову продукцію, рисунок 1.1.

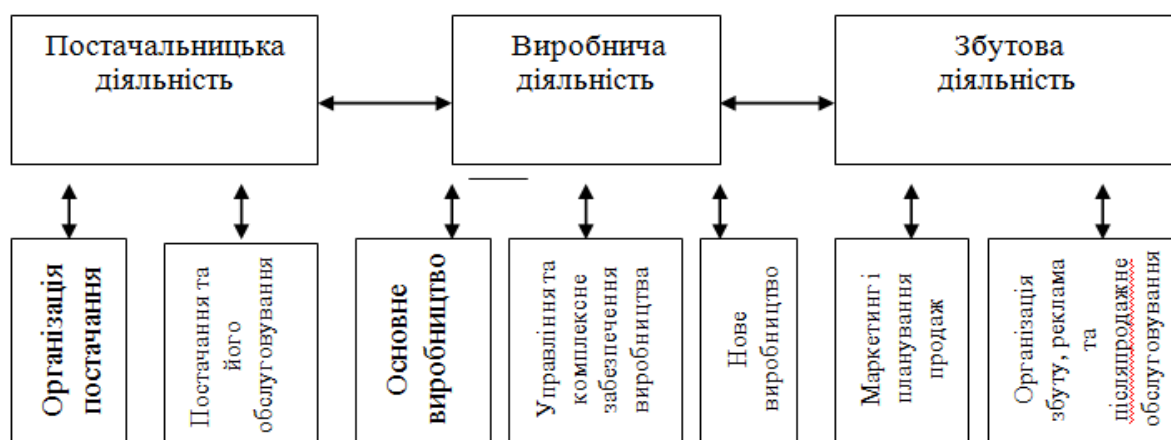


Рис. 1.1 Етапи здійснення операційної діяльності промислового підприємства

Операційна діяльність будь-якого підприємства орієнтована на досягнення певних кількісних результатів, отримання яких неминуче супроводжується відповідними витратами. Рівень її результативності характеризується такими категоріями, як ефект і ефективність.

Поняття «ефект» (від лат. *effectus* — дія, результат) відображає підсумок або наслідок певних дій чи процесів. Його можна оцінювати у трьох основних вимірах: матеріальному, соціальному та фінансовому. У економічному аспекті ефект визначається через грошове вираження отриманих результатів діяльності підприємства.

У наукових джерелах існує низка підходів до трактування категорії «економічний ефект». Найчастіше його розглядають як результат діяльності, представлений у вартісній формі. Водночас важливо розмежовувати поняття ефекту та результату: ефект є не просто досягнутим результатом, а різницею між цим результатом і витратами, необхідними для його отримання.

Економічний ефект операційної діяльності визначається як різниця між доходами, отриманими від її здійснення, та витратами, понесеними для досягнення цих результатів.

Якщо поряд з економічними досягаються також суспільно значущі наслідки, доцільно говорити про соціально-економічний ефект. Соціальний ефект, у свою чергу, характеризується співвідношенням між досягнутими соціальними результатами та витратами, спрямованими на їх забезпечення.

Отже, економічний ефект є узагальненим результатом господарської діяльності підприємства. У контексті операційної діяльності він формується як різниця між результатами впроваджених управлінських і виробничих заходів та витратами на їх реалізацію. До таких заходів належать застосування сучасних засобів виробництва, використання нематеріальних активів, впровадження інноваційних технологій і технічних рішень. Зростання ефекту може бути досягнуте як за рахунок зниження витрат, так і шляхом збільшення доходів підприємства. У деяких дослідженнях ефект ототожнюють із приростом прибутку або скороченням витрат, тоді як у зарубіжній практиці результативність часто пов'язують із показниками маржинального доходу.

Досягнення високої ефективності операційної діяльності потребує формування дієвого організаційно-економічного механізму, здатного своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Це передбачає глибокий аналіз економічних, соціальних та інших інтересів усіх зацікавлених сторін. Найвищий рівень ефективності досягається за умов узгодженості інтересів підприємства та стейкхолдерів або принаймні відсутності між ними суттєвих протиріч. У зв'язку з цим важливим є визначення ефекту й ефективності з позиції кожної групи зацікавлених учасників.



Рис. 1.2 Групи інтересів по відношенню до ефективної діяльності підприємства

Ключовим критерієм результативності діяльності підприємства з позиції різних груп зацікавлених сторін є рівень задоволення їхніх економічних інтересів. У межах функціонування підприємства ці інтереси розглядаються передусім через призму внутрішнього середовища, з урахуванням об'єктів управління та умов, які безпосередньо впливають на управлінські процеси.

Центральне місце серед носіїв економічних інтересів посідає власник підприємства, який орієнтований на максимізацію ефективності його діяльності та визначає стратегічні напрями розвитку. Найбільш інформативним показником економічного результату в цьому контексті виступає вільний грошовий потік, оскільки він відображає ступінь мобільності капіталу, швидкість його обігу та рівень ринкової вартості підприємства.

Водночас такі показники, як прибуток чи дохідність акцій, мають другорядне значення, оскільки не враховують потреби в інвестуванні в основний і оборотний капітал, рівень ризику та зміну вартості грошей у часі.

Зростання вартості власного капіталу забезпечується через підвищення дивідендних виплат і збільшення ринкової ціни акцій. Оскільки власник отримує дохід від використання свого капіталу, він зацікавлений у його примноженні та впровадженні заходів, спрямованих на підвищення вартості підприємства. Реалізація цих інтересів покладається на управлінський персонал, який відповідає за ефективне функціонування підприємства.

Підприємство слід розглядати як складну динамічну систему, що складається з відносно самостійних, але взаємопов'язаних елементів. У структурі такої системи виокремлюють функціональні підсистеми, серед яких — виробництво, персонал, маркетинг, фінанси, управління та інновації. Кожна з них має власні цілі та реалізується через відповідні структурні підрозділи.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності керівництво підприємства застосовує широкий спектр управлінських інструментів, зокрема:

- забезпечення зростання доходів підприємства;

- підтримання належного рівня платоспроможності та фінансової стійкості;

- формування стратегічного управління, що базується на гнучкості, передбачливості, інноваційності та партнерстві;

- скорочення тривалості виробничо-збутового циклу та впровадження інновацій;

- підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності;

- розширення та оновлення асортименту продукції з урахуванням змін попиту;

- удосконалення логістичних процесів;

- підвищення якості продукції;

- розвиток професійних компетенцій персоналу та формування командної взаємодії.

Таким чином, ефективна взаємодія елементів внутрішнього середовища підприємства в процесі здійснення операційної діяльності формує основу для досягнення стратегічних цілей та підвищення загальної результативності його функціонування, рисунок 1.3.

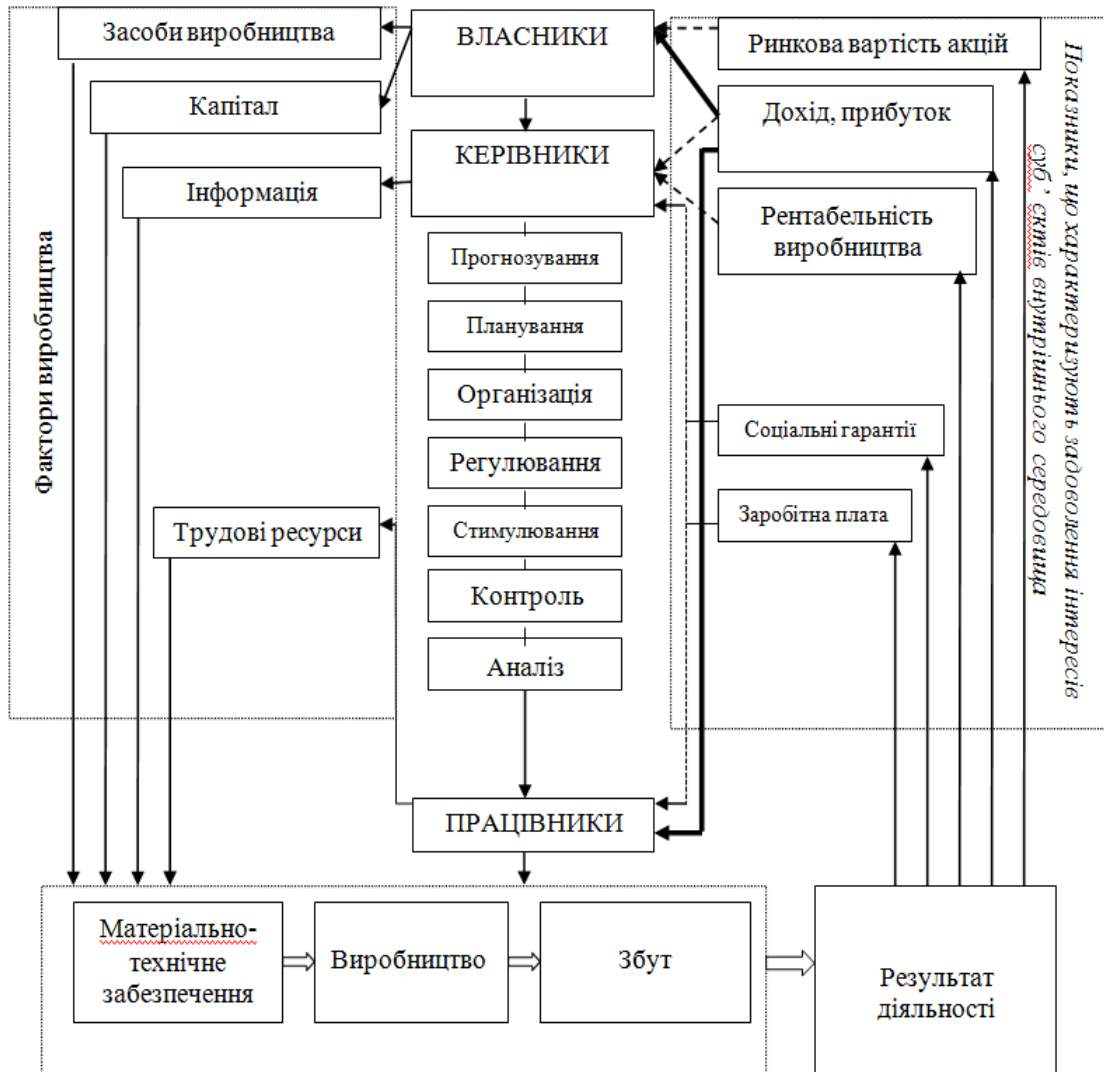


Рис. 1.3 Взаємозв'язок суб'єктів внутрішнього середовища підприємства щодо забезпечення результативності операційної діяльності

Умовні позначення:

- > показники, які цікавлять окремих суб'єктів;
- > показники, в досягненні яких необхідно зацікавити окремих суб'єктів.

Ефективність операційної діяльності підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, до яких належать:

споживачі продукції чи послуг підприємства;

постачальники ресурсів, що забезпечують безперервність виробничого процесу;

фінансові установи (банки, страхові компанії та інші організації);

державні органи, які здійснюють правове регулювання господарської діяльності;

конкуренти та загальний рівень конкурентного середовища;

потенційні інвестори.

Внутрішнє середовище підприємства функціонує у тісному взаємозв'язку із зовнішнім, оскільки саме зовнішні фактори визначають характер і рівень цієї взаємодії в перспективі. Залежність внутрішніх складових від зовнішніх умов є важливим чинником формування результативності діяльності підприємства.

Рівень ефективності функціонування підприємства безпосередньо визначається впливом зовнішніх чинників. Водночас усі зовнішні контрагенти зацікавлені у результативності діяльності підприємства, проте оцінюють її через різні показники ефекту відповідно до власних економічних інтересів.

З позиції споживачів ефективність підприємства визначається обсягом цінності, яку вони отримують у процесі споживання продукції. При цьому важливим є не лише загальний рівень корисності товару, а й співвідношення між ціною та отриманою вигодою. Однак інтереси споживачів, які орієнтуються на мінімізацію витрат, не завжди узгоджуються з інтересами виробників, зацікавлених у максимізації доходів.

Аналогічна ситуація спостерігається і у взаємовідносинах з постачальниками: останні прагнуть реалізувати ресурси за найвищими цінами, тоді як підприємства зацікавлені у їх придбанні з мінімальними витратами. У результаті на ринку формується певний баланс, який дозволяє досягти компромісу між інтересами всіх учасників — споживачів, постачальників і власників підприємства.

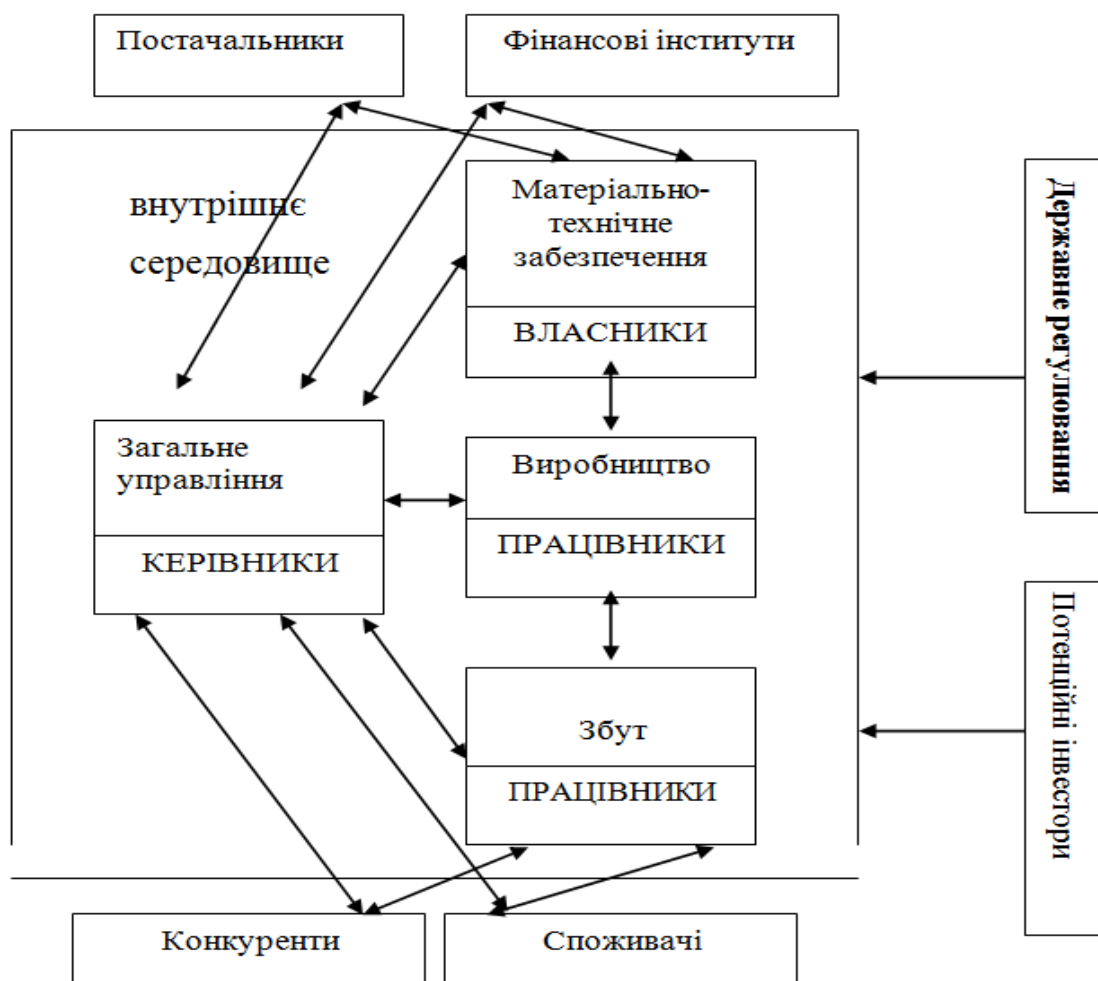


Рис. 1.4 Взаємозв'язок суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Отже, операційна діяльність підприємства являє собою ключовий напрям його функціонування, у межах якого використовуються наявні ресурси та потенціал (виробничий, трудовий, маркетинговий, інформаційний) для створення та реалізації продукції або надання послуг належної якості. Така діяльність спрямована на досягнення високих результатів господарювання, забезпечення ефективності функціонування та максимізацію прибутковості підприємства.

При цьому оцінка операційної діяльності базується не лише на досягнутих результатах, а й на аналізі витрат, які поділяються на постійні та змінні, що дає змогу комплексно оцінити ефективність використання ресурсів.

Операційні процеси реалізуються в межах внутрішнього середовища підприємства, однак перебувають під суттєвим впливом зовнішніх факторів. Це обумовлює необхідність формування дієвого організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити стабільне та результативне здійснення операційної діяльності в умовах змінного ринкового середовища.

1.2. Організаційно-економічні основи забезпечення ефективності операційної діяльності

Операційна діяльність підприємства реалізується відповідно до його стратегічних орієнтирів за умови раціонального поєднання наявних ресурсів і виробничих потужностей, зокрема трудових, матеріальних, інформаційних і технологічних.

У сучасних умовах господарювання підприємства самостійно приймають управлінські рішення, визначають напрями використання факторів виробництва, організують процес виготовлення та збуту продукції, орієнтуючись на отримання прибутку й досягнення інших стратегічних цілей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективного організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити результативність діяльності підприємства. Незважаючи на значний науковий доробок у дослідженні функціонування таких механізмів, питання пошуку практичних шляхів підвищення ефективності операційної діяльності потребують подальшого поглибленого аналізу.

У науковій літературі існує значна кількість трактувань понять «механізм» та «організаційно-економічний механізм», що свідчить про відсутність єдиного підходу до їх інтерпретації. Загалом організаційно-економічний механізм розглядається як складна інтегрована система, яка охоплює різні види взаємодій і відносин у межах підприємства. Він відображає дію економічних законів та форми їх практичної реалізації через відповідні інструменти управління.

Такий механізм можна трактувати як сукупність методів, важелів і управлінських інструментів, серед яких важливе місце займають планування, організація, регулювання, стимулювання, контроль і моніторинг. Його головним призначенням є досягнення високих кінцевих результатів діяльності за умов мінімізації витрат ресурсів — трудових, матеріальних і фінансових.

Організаційно-економічний механізм забезпечує взаємодію керуючої та керованої підсистем підприємства, поєднуючи різноманітні форми та методи впливу на господарські процеси. Кожен його елемент виконує певні функції: прогнозування та планування, організацію управління (включаючи структуру, мотивацію та стимулювання персоналу), а також матеріально-технічне забезпечення. Важливою складовою механізму є також правове середовище, яке визначає умови функціонування підприємства.

Отже, організаційно-економічний механізм слід розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від якості застосовуваних інструментів і здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Економічний механізм забезпечення ефективної діяльності підприємства виступає способом управління ресурсами, що базується на реалізації управлінських функцій, відповідних методів і форм їх застосування, а також на взаємозв'язку між організаційною структурою та процесами управління. У межах цього підходу виділяють економічні, організаційно-економічні та організаційно-управлінські механізми, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні загальної ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо процес формування механізму забезпечення ефективної операційної діяльності підприємства. Організаційно-економічний механізм у цьому контексті можна визначити як упорядковану систему дій, методів та інструментів, що дозволяють моделювати альтернативні управлінські рішення, здійснювати їх аналіз і обирати оптимальні варіанти для досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів.

Схематичне відображення процесу формування такого механізму подано в додатку В. У ході його розробки визначаються ключові елементи — мета та об'єкт управління. Об'єктом виступає безпосередньо операційна діяльність підприємства, тоді як головною метою є досягнення максимальної ефективності, що передбачає результативне виконання стратегічних і тактичних завдань за умови оптимізації витрат і часових ресурсів. Водночас необхідно враховувати сукупність факторів, які можуть впливати на результативність функціонування цього механізму.

Серед основних завдань формування механізму — деталізація етапів його побудови та створення ефективної структури елементів, що забезпечують результативну операційну діяльність. Важливим аспектом є врахування впливу зовнішнього середовища, оскільки саме воно значною мірою визначає умови функціонування підприємства та має бути інтегроване у процес стратегічного планування. Реалізація поставлених цілей здійснюється із застосуванням економічних законів, принципів, методів, інструментів і важелів управління, що використовуються у практичній діяльності підприємства.

Організаційно-економічний механізм складається з двох взаємопов'язаних компонентів — організаційного та економічного. Організаційна складова забезпечує підготовку та реалізацію виробничого процесу, управління ресурсами, функціонування виробничої інфраструктури, організацію праці та збуту продукції. Економічна складова, своєю чергою, охоплює визначення виробничих потужностей, формування виробничої програми, управління витратами, розробку товарної та цінової політики, а також формування конкурентної, інвестиційної та інноваційної стратегій підприємства.

Тісний взаємозв'язок між цими складовими полягає в тому, що реалізація економічних рішень можлива лише за умови належної організації виробництва, управління персоналом і ресурсного забезпечення. Ефективне функціонування механізму також залежить від наявності відповідних ресурсів — матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних.

Практична реалізація організаційно-економічного механізму здійснюється через виконання основних управлінських функцій: прогнозування, планування, організації, регулювання, стимулювання, контролю та аналізу. Після впровадження заходів важливим етапом є оцінювання їх результативності, що дозволяє визначити ефективність механізму та сформулювати напрями його подальшого вдосконалення.

У процесі функціонування підприємства необхідно дотримуватися ключових принципів побудови такого механізму, серед яких: цілісність і узгодженість із загальною системою управління; збалансованість організаційних та економічних елементів; динамічність і здатність до адаптації; орієнтація на досягнення визначених цілей; раціональний розподіл управлінських функцій; ефективність використання ресурсів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм формування ефективної операційної діяльності являє собою інтегровану систему взаємодії організаційної та економічної підсистем. Їх узгоджене функціонування забезпечує досягнення запланованих результатів через раціональне застосування методів, форм і інструментів управління, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

1.3. Підходи та методи оцінки результативності операційної діяльності підприємства

Ефективне функціонування підприємства передбачає не лише зростання отриманого результату (ефекту), але й підвищення рівня ефективності його діяльності. У зв'язку з цим, поряд із показниками ефекту, за допомогою яких різні суб'єкти ринку оцінюють результати діяльності підприємства, важливо визначити систему показників ефективності, що відображають ступінь задоволення інтересів цих суб'єктів.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства насамперед ґрунтується на визначенні відповідного критерію та формуванні системи показників. Критерій виступає ключовою ознакою, яка дозволяє об'єктивно оцінити рівень ефективності виробництва та визначити ступінь досягнення поставлених цілей. Загалом під критерієм розуміють умову або основу, відповідно до якої здійснюється оцінка, порівняння чи класифікація певних явищ або процесів.

Узагальнений критерій економічної ефективності полягає у досягненні максимально можливого результату за мінімального обсягу використаних ресурсів або, навпаки, у мінімізації витрат при заданому рівні результату. Формуючи систему показників ефективності, необхідно забезпечити узгодженість між обраним критерієм та конкретними показниками, а також відобразити ефективність використання всіх видів ресурсів, що залучаються у виробничий процес.

Системи критеріїв і показників покликані комплексно відобразити сутність ефективності та враховувати специфіку її різновидів. Багатогранність поняття ефективності обумовлює існування різних критеріїв та відповідних груп показників — як узагальнюючих, так і часткових.

При формуванні системи показників ефективності діяльності підприємства доцільно дотримуватися таких принципів: забезпечення взаємозв'язку між критеріями та показниками; повне відображення ефективності використання всіх ресурсів; можливість застосування показників на різних рівнях управління; орієнтація показників на стимулювання результативної діяльності.

У наукових підходах виділяють три основні критерії ефективності: зовнішній (екзогенний), внутрішній (ендогенний) та суспільний (соціальний). Зовнішній критерій характеризує здатність підприємства виробляти продукцію, яка відповідає вимогам споживачів з урахуванням їх платоспроможності, тобто відображає ефективність з позиції ринку. Водночас він враховує інтереси не лише споживачів, а й інших учасників ринкових відносин — постачальників, інвесторів, держави та фінансових установ.

Внутрішній (ендогенний) критерій відображає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства — трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів.

Його оцінка базується на співвідношенні результатів і витрат, рівні прибутковості, продуктивності праці та соціальної захищеності персоналу. Підвищення цього виду ефективності досягається через удосконалення технологій, підвищення продуктивності праці та ефективне використання внутрішніх резервів.

Суспільна ефективність характеризує ступінь задоволення потреб суспільства загалом і пов'язана з результатами функціонування підприємства у ширшому соціально-економічному контексті.

Аналіз наукових джерел дозволяє узагальнити показники ефективності за основними групами: загальні показники діяльності, показники використання трудових ресурсів, ефективність використання основних і оборотних фондів, а також показники ефективності використання капіталу.

З огляду на те, що діяльність підприємства оцінюється різними зацікавленими сторонами — власниками, менеджментом, працівниками, споживачами, постачальниками, інвесторами, державою та іншими суб'єктами ринку — доцільно структурувати систему показників відповідно до рівня задоволення інтересів кожної з цих груп.

Особливу увагу слід приділити внутрішній ефективності діяльності підприємства, оскільки саме вона безпосередньо впливає на результати функціонування організації та є ключовою для суб'єктів внутрішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати відповідні групи показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства з позиції власників, що відображається у подальших аналітичних матеріалах.

Показники, наведені у табл. 1.1, впорядковані відповідно до рівня їх значущості та відображають ефективність використання власного капіталу підприємства. Важливо зазначити, що суттєву частку цього капіталу становить статутний фонд, сформований за рахунок внесків власників, що зумовлює їхню зацікавленість у відповідних аналітичних показниках.

Особливе значення для інвесторів має показник дохідності акціонерного капіталу, оскільки саме він найбільш повно відображає результати їх участі у фінансово-господарській діяльності підприємства та рівень отриманого доходу від вкладених ресурсів.

Таблиця 1.1

Показники ефективності діяльності підприємства для його власників

Показник	Формула	Складові
Дохід на акціонерний капітал	$Д = ЧФР / Ак * 100\%$	ЧФР - чистий фінансовий результат; Ак - акціонерний капітал
Коефіцієнт виплати прибутку власникам	$КВВ = Пв.вл / ЧФР$	Пв.вл - сума прибутку, яка виплачена власникам
Рівень прибутку власників	$РПвк = Пв.вл / ВК$	ВК - власний капітал
Ставка дохідності	$СД = ЧВР / ВК$	
Рентабельність власного капіталу	$Рвк = ЧФР / ВК * 100\%$	ВК - середньорічні вартість власного капіталу

З позиції управлінського персоналу ключовими є показники, що характеризують загальну ефективність функціонування підприємства та рівень використання всіх видів ресурсів. Саме ці індикатори дозволяють оцінити доцільність здійснення виробничо-господарської діяльності. У випадку низької ефективності виникає ризик втрати керівниками своїх посад і відповідного рівня доходів, що підсилює їхню зацікавленість у підвищенні результативності діяльності.

Оцінювання діяльності підприємства з точки зору суб'єктів зовнішнього середовища здійснюється за допомогою показників екзогенної ефективності, які відображають рівень задоволення інтересів ринкових контрагентів.

Для споживачів основними критеріями є ціна продукції, що формується з урахуванням витрат та запланованого прибутку, а також її якісні характеристики і рівень обслуговування. Одним із ключових показників, що характеризує привабливість продукції для споживачів, виступає ефективність товару підприємства, яка визначається відповідно до формули (1.1) [32, с.204].

Ефективність товару визначається як співвідношення корисного результату від його використання до загальних витрат протягом усього життєвого циклу продукції:

$$E = P_c / B_c, \quad (1.1)$$

де E – показник ефективності товару;

P_c – сукупний корисний ефект, отриманий від використання продукції протягом усього періоду її експлуатації;

B_c – загальні витрати, пов'язані з виробництвом, придбанням і використанням товару за весь його життєвий цикл, грн.

З огляду на практику надання знижок при закупівлі певних обсягів продукції у встановлений період часу, для споживачів важливим є також співвідношення кількості придбаного товару до тривалості періоду закупівлі:

$$OP_{zn} = OP / T, \quad (1.2)$$

де OP_{zn} – обсяг продукції, придбання якої дає право на отримання знижки;

OP – фактичний обсяг закупівлі;

T – часовий інтервал, протягом якого здійснюється придбання (визначається продавцем).

Зазначений показник є значущим не лише для споживачів, а й для постачальників ресурсів підприємства-виробника. Вони оцінюють результативність діяльності підприємства через динаміку обсягів виробництва та, відповідно, закупівель ресурсів. Таким чином, цей індикатор відображає інтенсивність придбання засобів виробництва окремими суб'єктами господарювання за певний період.

Окрім цього, постачальників цікавить платоспроможність підприємства, зокрема його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Для цього використовується коефіцієнт поточної платоспроможності:

$$K_{пп} = O_a / K_{кз}, \quad (1.3)$$

де $K_{пп}$ – коефіцієнт поточної платоспроможності;

O_a – оборотні активи підприємства;

$K_{кз}$ – короткострокові зобов'язання (кредиторська заборгованість).

Цей показник також активно застосовується фінансовими установами, що співпрацюють із підприємством. Додатково вони аналізують коефіцієнт покриття відсотків, який характеризує здатність підприємства обслуговувати боргові зобов'язання:

$$K_{пв} = \frac{Пр}{\% \text{ до виплати}}, \quad (1.4)$$

або

$$K_{пв} = Пр + \frac{\% \text{ до виплат}}{\% \text{ сплачені}}, \quad (1.5)$$

де $K_{пв}$ – коефіцієнт покриття відсотків;

$Пр$ – прибуток підприємства;

$\%$ до виплати – нараховані відсотки до сплати;

$\%$ сплачені – фактично сплачені відсотки.

Фінансові установи також можуть оцінювати результативність діяльності підприємства за допомогою показника рентабельності позичкового капіталу, який визначається як відношення прибутку до обсягу залучених позикових ресурсів:

$$R_{пк} = П / ПК, \quad (1.6)$$

де $R_{пк}$ – рівень рентабельності позичкового капіталу;

П – прибуток підприємства;

ПК – сума позичкових коштів.

Щодо конкурентів, то для них особливу цінність мають показники, що дозволяють оцінити масштаби розвитку підприємства, його фінансову стійкість та ефективність господарювання. До таких індикаторів належать, зокрема, рентабельність реалізації продукції, а також співвідношення прибутку до загального капіталу підприємства. Окрім цього, важливим об'єктом аналізу є цінова політика конкурента, яку можна оцінити за допомогою коефіцієнта співвідношення цін:

$$K_{ц} = C_{в} / C_{к}, \quad (1.7)$$

де $C_{в}$ – ціна продукції, встановлена виробником;

$C_{к}$ – ціна аналогічної продукції у конкурента.

З огляду на те, що рекламна діяльність одного виробника може опосередковано стимулювати попит і на продукцію конкурентів, значний інтерес викликають обсяги витрат на рекламу. У цьому контексті важливим показником є частка рекламних витрат у загальній структурі витрат підприємства:

$$P_{в. \text{ рекл}} = V_{\text{ рекл}} / V, \quad (1.8)$$

де $V_{\text{ рекл}}$ – витрати підприємства на рекламну діяльність;

V – сукупні витрати підприємства.

Оскільки держава зацікавлена у зростанні бюджетних надходжень у вигляді податків та обов'язкових платежів, першочергову увагу вона приділяє показникам, що відображають результати діяльності підприємства. До таких належать прибуток, виручка від реалізації продукції, фонд оплати праці та інші показники, які формують податкову базу.

Водночас державні інституції враховують і соціальні аспекти функціонування підприємств, зокрема рівень зайнятості населення, створення належних умов праці та забезпечення соціальних гарантій працівників.

Реалізація зазначених соціально-економічних завдань можлива лише за умови стабільного функціонування підприємства, що обумовлює інтерес держави до таких показників, як рентабельність і фінансова стійкість.

Показники, які використовуються потенційними інвесторами для оцінки ефективності діяльності підприємства, наведено у табл. 1.2.

Зазначені індикатори дають змогу оцінити рівень ефективності використання інвестиційних ресурсів, швидкість їх окупності та очікуваний рівень прибутковості. Саме ці параметри є визначальними для потенційних інвесторів при ухваленні рішення щодо доцільності вкладення капіталу в підприємство.

Таблиця 1.2

Показники ефективності діяльності підприємства з точки зору
потенційних інвесторів

Показники		Формула	Складові формули
1. Ставка інвестицій	дохідності	$Cd = \frac{Dч}{Kінв}$	$Dч$ – чистий дохід; $Kінв$. Інвестований капітал.
2. Норма прибутку	та маса	$Hn = \frac{Пч}{K}$	$Пч$ – чистий прибуток; K – капіталовкладення.
3. Строк капіталовкладень	окупності	$I = \sum_{t=0}^{Tок} (Пчt + AMt)$	I – повна сума інвестицій у об'єкт; $Пчt$ – чистий прибуток у році t ; AMt – амортизаційні відрахування на реновацію у році t ; $Tок$ – строк окупності капіталовкладень.
4. Коефіцієнт рентабельності інвестицій		$KPi = \frac{Пчі}{I}$	$Пчі$ – чистий прибуток, отриманий від інвестування; I – сума інвестиційних ресурсів, спрямована на формування цього прибутку.

Усі наведені вище показники відображають ефективність функціонування підприємства та належать до фінансових індикаторів. Водночас для комплексної оцінки результативності діяльності недостатньо обмежуватися лише фінансовими показниками — важливу роль відіграють також нефінансові критерії.

Сучасні умови господарювання, зокрема посилення глобальної конкуренції, активне впровадження досягнень науково-технічного прогресу та стрімкий розвиток інформаційних технологій, зумовлюють необхідність використання нефінансових показників при оцінюванні ефективності підприємства. Саме вони дозволяють більш повно відобразити реальний стан і перспективи розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що операційна діяльність є базовим напрямом функціонування підприємства, у межах якого здійснюється використання наявного ресурсного потенціалу — виробничого, трудового, маркетингового та інформаційного — з метою створення та реалізації якісної продукції або послуг. Така діяльність забезпечує досягнення високих результатів господарювання та сприяє максимізації прибутку підприємства.

При цьому оцінювання результативності діяльності передбачає врахування не лише отриманих результатів, а й понесених витрат, які поділяються на постійні та змінні. Таким чином, підприємство аналізує як дохідну, так і витратну складові своєї діяльності, що дозволяє об'єктивно визначити її ефективність. Операційні процеси реалізуються у межах внутрішнього середовища підприємства, однак зазнають суттєвого впливу зовнішніх чинників, що обумовлює необхідність формування дієвого організаційно-економічного механізму управління.

Організаційно-економічний механізм доцільно розглядати як сукупність методів, інструментів і способів управління виробничими процесами, спрямованих на досягнення максимальних результатів за умов раціонального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

У свою чергу, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності операційної діяльності являє собою впорядковану систему дій та управлінських інструментів, яка дозволяє моделювати альтернативні варіанти рішень, здійснювати їх аналіз та обирати оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами.

З точки зору управлінського персоналу, ключовими є показники, що відображають рівень ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства та загальну результативність його діяльності, оскільки саме вони дають змогу оцінити доцільність і ефективність здійснення виробничо-господарських процесів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз організаційно-економічних засад діяльності підприємства

Станом на сьогодні група компаній «Молочний альянс» посідає провідні позиції у молочній промисловості України та об'єднує низку сучасних підприємств, що спеціалізуються на виробництві молочної продукції. До її складу входять п'ять виробничих потужностей, які здійснюють випуск продукції під шістьма торговими марками, добре відомими споживачам по всій території країни.

Історія розвитку компанії бере свій початок у 2000 році, коли було здійснено придбання перших підприємств галузі. Уже в 2006 році компанія трансформувалася у холдингову структуру зі статутним капіталом у розмірі 24 млн грн. Асортимент продукції є диверсифікованим і представлений такими брендами, як «Молочний альянс», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія» та «Златокрай». Основу виробництва складають сири, цільномолочна та кисломолочна продукція.

За результатами діяльності у 2025 році група компаній «Молочний альянс» досягла наступних показників: загальний товарооборот становив 5911 млн грн; обсяг капітальних інвестицій, здійснених з 2012 року, сягнув 1336 млн грн; обсяг заготівлі молока — 307,5 тис. тонн. Виробничі результати включають: випуск сирів у обсязі 19 350 тонн, молока — 50 000 тонн, кисломолочної продукції — 39 000 тонн, продукції дитячого харчування під торговою маркою «Яготинське для дітей» — 13 200 тонн, а також виробництво вершкового масла — 4 290 тонн.

Структуру групи компаній «Молочний альянс» доцільно розглянути більш детально, що представлено на рис. 2.1.

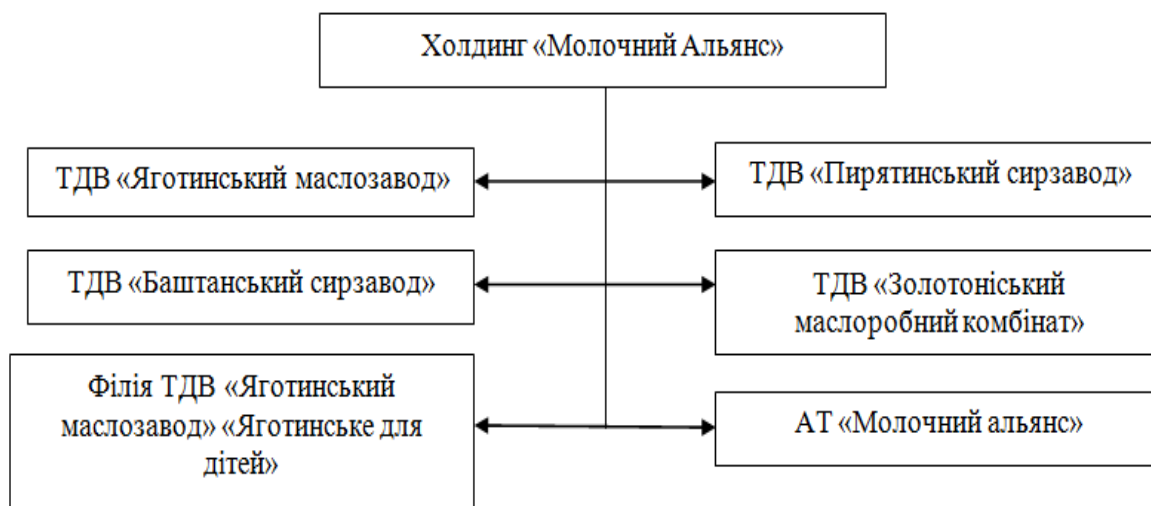


Рис. 2.1 Склад холдингу «Молочний Альянс»

Джерело: побудовано автором на основі даних холдингу «Молочний Альянс»

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до числа провідних підприємств групи «Молочний альянс» і є одним із найбільших представників молочної промисловості України з багаторічною історією розвитку, що налічує понад шість десятиліть. Заснування підприємства відбулося у 1956 році як виробничого комплексу, спеціалізованого на переробці молока та вершків.

На сьогодні підприємство здійснює виробництво широкого асортименту молочної продукції (понад 30 найменувань) під торговою маркою «Яготинське». До основних видів продукції належать вершкове масло, молоко, сири, йогурти, закваски, кефір і ряжанка. У своїй діяльності підприємство дотримується принципів виготовлення безпечної та якісної продукції, що відповідає сучасним стандартам.

З метою забезпечення високої якості продукції значна увага приділяється модернізації виробничих потужностей. Виробничий процес на підприємстві є високорівнево автоматизованим і охоплює всі етапи — від приймання сировини до пакування готової продукції, що мінімізує вплив людського фактору. ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує сучасне високотехнологічне обладнання провідних світових виробників, яке функціонує за принципом замкненого виробничого циклу.

Динаміка доходів від реалізації молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі окремих сегментів представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів від продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за сегментами за 2023-2025 рр., тис. грн

Продукція	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Масло	637304	571572	592229	-65732	20657	-10,31	3,61
Сирно-творожна продукція	322613	314630	379215	-7983	64585	-2,47	20,53
Молоко	862442	829450	752070	-32992	-77380	-3,83	-9,33
Вершки	134551	142669	131225	8118	-11444	6,03	-8,02
Сметана	380458	432234	398737	51776	-33497	13,61	-7,75
Кисломолочна продукція	550452	475380	449156	-75072	-26224	-13,64	-5,52
Дитяче харчування	432727	293125	333728	-139602	40603	-32,26	13,85
Інша молочна продукція	175194	107263	67301	-67931	-39962	-38,77	-37,26
Всього	3495741	3166323	3103661	-329418	-62662	-9,42	-1,98

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.1, доцільно відзначити, що основну частку доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» формує реалізація молока. Водночас у динаміці спостерігається скорочення обсягів його продажу: у 2024 році – на 3,83%, а у 2025 році – ще на 9,33%, що свідчить про зниження попиту або зміну ринкових умов.

Загалом доходи від реалізації молочної продукції підприємства демонструють спадну тенденцію. Так, у 2024 році вони зменшилися на 329418 тис. грн (9,42%), а у 2025 році – ще на 62662 тис. грн (1,98%). Основними причинами такої динаміки стали зниження платоспроможності споживачів, а також вплив обмежувальних заходів, що негативно позначилися як на виробничих процесах, так і на обсягах споживання.

Найбільш суттєве падіння зафіксовано у сегменті іншої молочної продукції: у 2024 році обсяги скоротилися на 67931 тис. грн (38,77%), а у 2025 році – ще на 39962 тис. грн (37,26%), що вказує на значну втрату позицій у цьому напрямі.

Водночас окремі товарні групи демонструють позитивну динаміку у 2025 році. Зокрема, значне зростання відбулося у сегменті сирно-творожної продукції – на 64585 тис. грн (20,53%). Також суттєво зріс обсяг реалізації дитячого харчування – на 40603 тис. грн (13,85%): після спаду у 2024 році на 32,26% цей сегмент відновився завдяки активізації маркетингових заходів. Крім того, незначне, але стабільне зростання спостерігається у реалізації вершкового масла – на 20657 тис. грн (3,61%).

Отже, структура доходів підприємства зазнає певних змін, що обумовлює необхідність детальнішого аналізу їх розподілу за видами продукції, який доцільно розглянути на основі даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура доходів від продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за сегментами за 2023-2025 рр., %

Продукція	Роки			Абс. відх., (+/-)	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Масло	18,23	18,05	19,08	-0,18	1,03
Сирно-творожна продукція	9,23	9,94	12,22	0,71	2,28
Молоко	24,67	26,20	24,23	1,52	-1,96
Вершки	3,85	4,51	4,23	0,66	-0,28
Сметана	10,88	13,65	12,85	2,77	-0,80
Кисломолочна продукція	15,75	15,01	14,47	-0,73	-0,54
Дитяче харчування	12,38	9,26	10,75	-3,12	1,50
Інша молочна продукція	5,01	3,39	2,17	-1,62	-1,22
Всього	100	100	100	0,00	0,00

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі доходів займає реалізація молока — 24,67% у 2023 році та 24,23% у 2025 році. Водночас частка дитячого харчування за період 2023–2025 рр. має тенденцію до зниження: з 12,38% у 2023 році до 10,75% у 2025 році, хоча у грошовому вимірі спостерігається її зростання. Найбільш динамічне збільшення частки характерне для сирно-творожної продукції — з 9,23% у 2023 році до 12,22% у 2025 році.

Доходи від реалізації масла демонструють відносну стабільність із незначними коливаннями: їх частка зросла з 18,23% у 2023 році до 19,08% у 2025 році, що свідчить про сталий рівень попиту в цьому сегменті. Найбільше скорочення частки спостерігається в категорії іншої молочної продукції: у 2024 році зменшення становило 1,62%, а у 2025 році — ще на 1,22%. Натомість найвищі темпи приросту у 2025 році зафіксовано за доходами від реалізації сирно-творожної продукції — 2,28%.

Отже, товарна політика ТДВ «Яготинський маслозавод» зазнає поступових змін, а асортимент молочної продукції оновлюється відповідно до трансформації споживчого попиту. Підприємство розширює лінійку продукції за рахунок впровадження нових смаків і додаткових інгредієнтів (льон, гарбуз, гранола), які мають попит серед споживачів. Це свідчить про реалізацію стратегії диференціації.

У табл. 2.3 наведено основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства за 2023–2025 роки.

За даними табл. 2.3 встановлено, що доходи від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» мають загальну тенденцію до поступового зниження: у 2024 році вони скоротилися на 9,42%, а у 2025 році — ще на 1,88%. Негативною ознакою є також зростання повної собівартості продукції у 2025 році на 160206 тис. грн, або на 5,44%. Поєднання зменшення доходів і збільшення витрат зумовило суттєве погіршення фінансового результату — чистий прибуток скоротився на 192866 тис. грн (на 148,88%) у 2025 році. Показник витрат на 1 грн доходу наближається до одиниці, що свідчить про майже повне покриття доходів витратами та неефективність операційної діяльності. У 2024 році цей показник становив 0,90 грн, що є найкращим значенням за аналізований період, проте у подальшому він зріс на 0,01, вказуючи на незначне погіршення ефективності виробництва.

У 2025 році підприємство завершило діяльність із чистим збитком у розмірі 63319 тис. грн, тоді як у 2023–2024 роках воно отримувало прибуток (184741 тис. грн та 129547 тис. грн відповідно).

Динаміка основних економічних показників діяльності ТДВ
«Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3495741	3166323	3106661	-329418	-59662	-9,42	-1,88
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3204231	2946317	3106523	-257914	160206	-8,05	5,44
Чистий фінансовий результат, тис. грн	184741	129547	-63319	-55194	-192866	-29,88	-148,88
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,92	0,93	1,00	0,01	0,07	1,52	7,46
Фонд оплати праці, тис. грн	147942	163734	168573	15792	4839	10,67	2,96
Середня заробітна плата, грн/чол.	13004,75	14863,29	15591,29	1858,54	728	14,29	4,90
Середньорічна чисельність працівників, чол.	948	918	901	-30	-17	-3,16	-1,85
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	3687,49	3449,15	3448,01	-238,34	-1,14	-6,46	-0,03
Оборотні активи, тис. грн	956393	1027446	1142041	71053	114595	7,43	11,15
Основні засоби, тис. грн	299742	449730	417251	149988	-32479	50,04	-7,22
Фондовіддача основних засобів	11,66	7,04	7,45	-4,62	0,41	-39,63	5,75
Місткість основних засобів	0,09	0,14	0,13	0,06	-0,01	65,65	-5,44
Озброєність основними засобами	316,18	489,90	463,10	173,72	-26,80	54,94	-5,47
Коефіцієнт оборотності активів	2,58	2,04	1,97	-0,53	-0,07	-20,66	-3,46
Тривалість 1 обороту активів, днів	139,76	176,16	182,47	36,40	6,31	26,05	3,58
Рентабельність продажу, %	5,77	4,40	-2,04	-1,37	-6,44	-23,74	-146,36
Рентабельність діяльності, %	5,28	4,09	-2,04	-1,19	-6,13	-22,58	-149,82

Середня заробітна плата працівників демонструє зростання: у 2024 році — на 14,29%, у 2025 році — на 4,9%, досягнувши рівня 15591,29 грн. Водночас фонд оплати праці збільшується повільнішими темпами, а чисельність персоналу поступово зменшується — з 948 осіб у 2023 році до 901 особи у 2025 році. Таке скорочення персоналу не є негативним явищем, оскільки пов'язане з модернізацією виробництва та впровадженням більш автоматизованих процесів, що знижує потребу в ручній праці.

Разом із тим спостерігається зниження продуктивності праці: у 2024 році — на 238,34 тис. грн (6,46%), у 2025 році — ще на 1,14 тис. грн (0,03%), що зумовлено більш швидким скороченням чистого доходу порівняно зі зменшенням чисельності персоналу.

Вартість основних засобів у 2024 році суттєво зросла — на 149988 тис. грн (50,04%), що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази. Позитивною тенденцією є підвищення фондівіддачі з 7,04 у 2023 році до 7,45 у 2025 році. При цьому у 2024 році цей показник знизився на 39,63% через значні інвестиції в оновлення основних засобів, що тимчасово зменшило ефективність їх використання.

Коефіцієнт оборотності активів зменшується з 2,58 у 2023 році до 1,97 у 2025 році, що призвело до збільшення тривалості їх обороту до 182,47 днів. У 2024 році цей показник зріс на 36,4 дні порівняно з 2023 роком, а у 2025 році — ще на 6,31 дня.

За результатами аналізу основних економічних показників можна зробити такі узагальнення:

1. чисті доходи підприємства мають тенденцію до зниження протягом 2023–2025 років, тоді як повна собівартість зростає і наближається до обсягу доходів;

2. у 2025 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 63319 тис. грн;

3. збитковість діяльності у 2025 році зумовила від'ємні значення рентабельності продукції та рентабельності діяльності (-2,04%).

2.2. Дослідження фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінювання фінансово-економічного стану доцільно розпочати з проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства, що дозволить виявити динаміку змін його статей, а також визначити структурні відхилення.

Результати горизонтального аналізу за основними статтями балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.4.

Згідно з даними табл. 2.4, загальна вартість активів підприємства має тенденцію до зростання: у 2024 році вона збільшилась на 192297 тис. грн. (14,17%), а у 2025 році – ще на 25215 тис. грн. (1,63%). Підвищення обсягу активів у 2025 році зумовлене приростом як необоротних активів на 121244 тис. грн. (30,26%), так і оборотних активів на 71053 тис. грн. (7,43%). У структурі необоротних активів суттєво зросла вартість основних засобів (понад 50%), тоді як серед оборотних активів найбільш помітним є збільшення запасів на 55,45% та незначне підвищення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 6,87%.

Водночас у 2025 році спостерігається скорочення необоротних активів на 17,12%, що пов'язано зі зменшенням обсягів основних засобів та інших фінансових інвестицій. Натомість оборотні активи зросли на 114595 тис. грн. (11,15%), що зумовлено збільшенням дебіторської заборгованості за розрахунками на 109118 тис. грн. (26,86%) та суттєвим приростом грошових коштів на 21475 тис. грн. (210,19%). Значне збільшення грошових коштів є позитивною тенденцією, оскільки сприяє підвищенню платоспроможності підприємства. Також позитивним є зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 18270 тис. грн. (4,12%).

У структурі пасивів у 2025 році відбулися такі зміни: власний капітал скоротився на 63383 тис. грн. (10,69%), довгострокові зобов'язання зросли на 46123 тис. грн. (22,9%), а поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 42475 тис. грн. (5,62%).

Горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2023- 2025 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
I. Необоротні активи	400715	521959	432579	121244	-89380	30,26	-17,12
Основні засоби	299742	449730	417251	149988	-32479	50,04	-7,22
Первісна вартість	555394	745525	773761	190131	28236	34,23	3,79
Знос	255652	295795	356510	40143	60715	15,70	20,53
інші фінансові інвестиції	77225	52495		-24730	-52495	-32,02	-100
Інші необоротні активи	23633	19734	11491	-3899	-8243	-16,50	-41,77
II. Оборотні активи	956393	1027446	1142041	71053	114595	7,43	11,15
Запаси	106923	166210	165657	59287	-553	55,45	-0,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	414886	443374	425104	28488	-18270	6,87	-4,12
Дебіторська заборгованість за розрахунками	414987	406214	515332	-8773	109118	-2,11	26,86
Гроші та їх еквіваленти	19270	10217	31692	-9053	21475	46,98	210,19
Баланс	1357108	1549405	1574620	192297	25215	14,17	1,63
Пасиви							
I. Власний капітал	528350	592784	529401	64434	-63383	12,20	-10,69
Зареєстрований (пайовий) капітал	3797	3797	3797	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	524553	587459	524076	62906	-63383	11,99	-10,79
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	219143	201451	247574	-17692	46123	-8,07	22,9
Довгострокові кредити банків			41870	0	41870		100
Інші довгострокові зобов'язання	219143	201451	205704	-17692	4253	-8,07	2,11
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	609615	755170	797645	145555	42475	23,88	5,62
Короткострокові кредити банків	129238	216608	378396	87370	161788	67,60	74,69
Поточна кредиторська заборгованість	411351	514851	394601	103500	-120250	25,16	-23,36
Поточні забезпечення	14599	17938	18337	3339	399	22,87	2,22
Інші поточні зобов'язання	54427	5773	6311	-48654	538	89,39	9,32
Баланс	1357108	1549405	1574620	192297	25215	14,17	1,63

У 2025 році підприємство вперше залучило довгострокові банківські кредити на суму 41870 тис. грн., тоді як раніше такі ресурси не використовувалися. Крім того, суттєво зросли короткострокові кредити банків – на 161788 тис. грн. (74,69%), збільшившись із 129238 тис. грн. у 2023 році до 378396 тис. грн. у 2025 році.

У табл. 2.5 представлено результати вертикального аналізу балансу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз статей балансу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2023-2025 р., %

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6
Активи					
I. Необоротні активи	29,53	33,69	27,47	4,16	-6,22
Основні засоби	22,09	29,03	26,50	6,94	-2,53
Первісна вартість	40,92	48,12	49,14	7,19	1,02
Знос	18,84	19,09	22,64	0,25	3,55
інші фінансові інвестиції	5,69	3,39	0	-2,30	-3,39
Інші необоротні активи	1,74	1,27	0,73	-0,47	-0,54
II. Оборотні активи	70,47	66,31	72,53	-4,16	6,22
Запаси	7,88	10,73	10,52	2,85	-0,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30,57	28,62	27	-1,96	-1,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками	30,58	26,22	32,73	-4,36	6,51
Гроші та їх еквіваленти	1,42	0,66	2,01	-0,76	1,35
Баланс	100	100	100	0	0
Пасиви					
I. Власний капітал	38,93	38,26	33,62	-0,67	-4,64
Зареєстрований капітал	0,28	0,25	0,24	-0,03	0,00
Нерозподілений прибуток	38,65	37,92	33,28	-0,74	-4,63
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	16,15	13,00	15,72	-3,15	2,72
Довгострокові кредити банків	0	0	2,66	0	2,66
Інші довгострокові зобов'язання	16,15	13,00	13,06	-3,15	0,06
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	44,92	48,74	50,66	3,82	1,92
Короткострокові кредити банків	9,52	13,98	24,03	4,46	10,05
Поточна кредиторська заборгованість	30,31	33,23	25,06	2,92	-8,17
Поточні забезпечення	1,08	1,16	1,16	0,08	0,01
Інші поточні зобов'язання	4,01	0,37	0,40	-3,64	0,03
Баланс	100	100	100	0	0

Згідно з даними табл. 2.5, у структурі активів домінують оборотні активи: їх частка становила 70,47% у 2023 році, 66,31% у 2024 році та 72,53% у 2025 році. У 2025 році їх частка зросла на 6,22%, що зумовлено насамперед збільшенням дебіторської заборгованості за розрахунками на 6,51% та грошових коштів на 1,35%.

Упродовж досліджуваного періоду в структурі пасивів переважають поточні зобов'язання та забезпечення: їх частка становила 44,92% у 2023 році, 48,74% у 2024 році та зросла до 50,66% у 2025 році. Основну частину цих зобов'язань формує поточна кредиторська заборгованість, яка складала 30,31% у 2023 році, 33,23% у 2024 році та зменшилася до 25,06% у 2025 році, тобто її частка скоротилася на 8,17%.

Водночас спостерігається суттєве зростання частки короткострокових банківських кредитів — з 13,98% у 2024 році до 24,03% у 2025 році, що означає збільшення на 10,05%. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень залишається відносно стабільною та коливається в межах приблизно 13–16%.

Негативною тенденцією є поступове зменшення частки власного капіталу підприємства: з 38,93% у 2023 році до 38,26% у 2024 році та 33,62% у 2025 році. Така структура пасивів свідчить про їх недостатню збалансованість і може негативно позначитися на фінансовій стійкості підприємства, оскільки оптимальним вважається рівень власного капіталу не менше 50%.

Оцінку ліквідності балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в таблиці 2.6.

Згідно з даними табл. 2.6, на підприємстві відсутня належна збалансованість між найбільш ліквідними активами та найтерміновішими зобов'язаннями (А1 – П1). Протягом 2023–2025 рр. спостерігається дефіцит найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань, який становить 387557 тис. грн. Також має місце невідповідність між повільнореалізовуваними активами та довгостроковими зобов'язаннями, де нестача коштів сягає 40047 тис. грн.

Динаміка ліквідності балансу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2023-2025 р.

Активи	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Пасиви	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Надлишок (+), нестача (-)		
								2023р.	2024 р.	2025 р.
Найбільш ліквідні (A1)	19270	10217	31692	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	480377	538562	419249	- 461107	- 528345	- 387557
Швидкореалізовані (A2)	830003	850770	944315	Короткострокові (П2)	129238	216608	378396	700765	634162	565919
Повільно реалізовані (A3)	106923	166210	165657	Довгострокові (П3)	219143	201451	205704	- 112220	-35241	-40047
Важкореалізовані (A4)	400912	522208	432956	Постійні (П4)	528350	400487	546056	127438	- 121721	113100

Баланс вважається абсолютно ліквідним за умови дотримання таких співвідношень: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$. У 2025 році на підприємстві не виконуються дві з цих умов ($A1 \geq П1$ та $A3 \geq П3$), що свідчить про недостатній рівень ліквідності балансу.

Співвідношення $A1 - П1$ характеризує поточну ліквідність, тоді як $A3 - П3$ відображає перспективну ліквідність, на основі якої здійснюється прогнозування платоспроможності підприємства шляхом зіставлення майбутніх надходжень і платежів.

Динаміку відносних показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.7.

Як видно з табл. 2.7, коефіцієнт загальної ліквідності є нижчим за нормативне значення, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань упродовж 2023–2025 рр. Негативною є тенденція до його зниження з 1,57 у 2023 році до 1,43 у 2025 році, що означає: у 2025 році підприємство може покрити лише 1,43 частини поточних зобов'язань за рахунок наявних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що 122% поточних зобов'язань забезпечуються оборотними активами без урахування запасів. Водночас спостерігається його зниження з 1,39 у 2023 році до 1,22 у 2025 році. Незважаючи на це, значення показника перевищує нормативний рівень, що є позитивним.

Завдяки суттєвому збільшенню грошових коштів у 2025 році зростає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який є найбільш жорстким індикатором платоспроможності підприємства. Проте протягом 2023–2025 рр. його значення залишається значно нижчим за нормативний рівень.

Таблиця 2.7

Динаміка відносних показники ліквідності та платоспроможності
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023- 2025 рр.

Назва показника	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/2023	2025/2024
Показники ліквідності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,04	-0,02	0,03	-66,67	300
Коефіцієнт уточненої ліквідності	1,39	1,14	1,22	-0,25	0,08	-17,99	7,02
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,57	1,36	1,43	-0,21	0,07	-13,38	5,15
Коефіцієнт маневреності	0,66	0,46	0,65	-0,20	0,19	-30,3	41,3
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 1-го ступеня	1,32	1,14	1,22	-0,18	0,09	-13,64	7,89
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 2-го ступеня	1,35	1,17	1,27	-0,18	0,10	-13,33	8,55
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 3-го ступеня	1,90	1,56	1,84	-0,35	0,28	-18,42	17,95
Коефіцієнт Бівера	0,157	0,072	-0,138	-0,09	-0,21	-57,32	-291,67

Отже, узагальнюючи результати аналізу ліквідності, можна зробити висновок про наявність подібної тенденції: підприємство відчуває дефіцит як найбільш ліквідних, так і повільно реалізовуваних активів у порівнянні з обсягом поточних зобов'язань.

Показник маневреності власного капіталу характеризує частку мобільних оборотних ресурсів у його структурі. Те, що упродовж 2023–2025 рр. значення цього коефіцієнта є меншим за одиницю, свідчить про обмеженість власних оборотних коштів та недостатню фінансову гнучкість підприємства.

Коефіцієнти платоспроможності різних рівнів відображають ступінь покриття необоротних активів довгостроковими джерелами фінансування та дають змогу оцінити дотримання фінансової рівноваги як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У ТДВ «Яготинський маслозавод» ці показники у 2025 році знизилися порівняно з 2023 роком, що є негативним сигналом щодо майбутньої платоспроможності підприємства.

Рациональність структури капіталу оцінюється, зокрема, за допомогою коефіцієнта Бівера. Його значення нижче 0,2 вказує на зменшення частини чистого прибутку, яка спрямовується на розвиток підприємства. У 2025 році цей коефіцієнт набуває від'ємного значення, що зумовлено збитковістю діяльності.

У табл. 2.8 представлено динаміку показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023–2025 рр.

Аналіз даних свідчить, що коефіцієнти оборотності оборотних активів і дебіторської заборгованості у 2025 році зменшуються порівняно з 2023 роком. Така тенденція пояснюється скороченням обсягів чистого доходу підприємства протягом досліджуваного періоду.

Зниження оборотності призводить до уповільнення обігу ресурсів, що проявляється у збільшенні тривалості обороту:

- період обігу оборотних активів зріс на 15,52 дні і досяг 132,34 дні у 2025 році;
- термін інкасації дебіторської заборгованості збільшився на 12,38 дні та становив 108,97 дні у 2025 році проти 85,46 дні у 2023 році.

Водночас у 2025 році спостерігається позитивна тенденція у вигляді скорочення строку погашення кредиторської заборгованості на 12,81 дні. Проте у порівнянні з 2023 роком цей показник все ж зріс і становить 45,73 дні проти 42,36 дні.

Подовження строків погашення дебіторської заборгованості спричинило збільшення тривалості операційного циклу підприємства: на 18,65 днів у 2024 році та на 11,29 днів у 2025 році, що свідчить про уповільнення кругообігу коштів.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 р.

Показник	2023 р	2024 р	2025 р	Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Оборотність активів, оборотів	2,58	2,04	1,97	-0,53	-0,07	-20,54	-3,43
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,66	3,08	2,72	-0,57	-0,36	-15,57	-11,69
Період одного обороту обігових коштів, днів	98,49	116,82	132,34	18,33	15,52	18,61	13,29
Коефіцієнт оборотності запасів	24,01	15,99	16,81	-8,01	0,82	-33,36	5,13
Період одного обороту запасів, днів	15,00	22,51	21,42	7,52	-1,10	50,13	-4,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,21	3,73	3,30	-0,49	-0,42	-11,64	-11,26
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	85,46	96,59	108,97	11,13	12,38	13,02	12,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,50	6,15	7,87	-2,35	1,72	-27,65	27,97
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	42,36	58,54	45,73	16,17	-12,81	38,17	-21,88
Період операційного циклу, днів	100,46	119,11	130,39	18,65	11,29	18,56	9,48
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,62	5,34	5,87	-1,27	0,53	-19,18	9,93

Проведений аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2023–2025 рр. дає підстави сформулювати такі узагальнені висновки:

- протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження чистого доходу підприємства на 11,13%;
- у 2025 році діяльність підприємства стала збитковою, про що свідчить отриманий чистий збиток у розмірі 63319 тис. грн.;
- відбувається погіршення показників ділової активності: подовжується операційний цикл, збільшується тривалість обігу запасів та зростає період погашення дебіторської заборгованості;
- підприємство відчуває дефіцит грошових коштів, що призвело до порушення умов абсолютної ліквідності.

2.3. Аналіз показників ефективності операційної діяльності підприємства

Для оцінки ефективності операційної діяльності проведемо аналіз доходів та операційних витрат підприємства за 2023-2025 роки. Аналіз звіту про фінансові результати підприємства наведено в табл. 2.9.

Згідно з даними табл. 2.9, підприємство демонструє тенденцію до зниження чистого доходу: у 2024 році він скоротився на 9,42%, а у 2025 році — ще на 1,88%. Водночас спостерігається зростання собівартості виробництва молочної продукції: у 2024 році вона підвищилась на 3,55%, а у 2025 році — на 4,76%. Поєднання зменшення доходів і збільшення витрат призвело до суттєвого скорочення валового прибутку — з 928989 тис. грн. у 2023 році до 319157 тис. грн. у 2025 році (зниження становило 45,27% у 2024 році та 37,23% у 2025 році).

Динаміка фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за
2023- 2025 р., тис. грн

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3495741	3166323	3106661	-329418	-59662	-9,42	-1,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2566752	2657868	2784504	91116	126636	3,55	4,76
Валовий прибуток	928989	508455	319157	-420534	-189298	-45,27	-37,23
Інші операційні доходи	5869	3332	23650	-2537	20318	-43,23	609,78
Адміністративні витрати	33139	33076	33130	-63	54	-0,19	0,16
Витрати на збут	581379	239378	254742	-342001	15364	-58,83	6,42
Інші операційні витрати	22961	15995	34147	-6966	18152	-30,34	113,49
Фінансовий результат від операційної діяльності	297379	223338	20788	-74041	-202550	-24,90	-90,69
Інші фінансові доходи	3503	2539	1512	-964	-1027	-27,52	-40,45
Інші доходи	19	24903	58650	24884	33747	130968,4 2	135,51
Фінансові витрати	79520	72302	87142	-7218	14840	-9,08	20,53
Інші витрати		24739	57127	24739	32388	100	130,92
Фінансовий результат до оподаткування	221378	153739	-63319	-67639	-217058	-30,55	-141,19
Витрати (дохід) з податку на прибуток	36637	24192	0	-12445	-24192	-33,97	-100
Чистий фінансовий результат	184741	129547	-63319	-55194	-192866	-29,88	-148,88

Водночас у 2025 році значно зросли інші операційні доходи — на 20318 тис. грн., або на 609,78%. На формування результату від операційної діяльності також вплинули такі фактори:

- адміністративні витрати, які зросли на 0,16%;
- витрати на збут, що збільшилися на 6,42%;
- інші операційні витрати, які суттєво зросли — на 113,49%.

Загалом фінансовий результат від операційної діяльності має виражену негативну динаміку: у 2024 році він зменшився на 74041 тис. грн. (24,9%), а у 2025 році — на 202550 тис. грн. (90,69%). Таким чином, через скорочення доходів і значне зростання собівартості та інших операційних витрат операційний результат у 2025 році фактично зменшився більш ніж удвічі.

Чистий фінансовий результат підприємства у 2024 році також знизився — на 55194 тис. грн. (29,88%), а у 2025 році діяльність стала збитковою: підприємство отримало чистий збиток у розмірі 63319 тис. грн.

Більш детальний аналіз доходів і витрат, що формують операційний прибуток підприємства, наведено в таблицях 2.10–2.11.

Таблиця 2.10

Динаміка інших операційних доходів ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2023- 2025 р., тис. грн

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Доходи від Державного цільового фонду	-	-	3908	0	3908	-	100
Операційна курсова різниця	2079	1335	-	-744	-1335	-35,79	-100
Реалізація інших оборотних активів	1581	-	141	-1581	141	-100	100
Реалізація товарів, робіт, послуг	-	-	19079	0	19079	-	100
Інші	2209	1997	522	-212	-1475	-9,60	-73,86
Всього інших операційних доходів	5869	3332	23650	-2537	20318	-43,23	609,78

Згідно з даними табл. 2.10, суттєве збільшення інших операційних доходів у 2025 році зумовлене значним обсягом реалізації товарів, робіт і послуг на суму 19079 тис. грн., а також надходженнями від Державного цільового фонду в розмірі 3908 тис. грн. Натомість у 2023 році інші операційні доходи формувалися виключно за рахунок операційних курсових різниць, реалізації інших оборотних активів та інших видів доходів.

Динаміка адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023- 2025 р.

Показник	Роки			Структура, %			Зміни в 2025 році		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	Тис. грн.	Темп приросту, %	Відхилення структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адміністративні витрати	33139	33076	33130	100	100	100	54	0,16	0
у тому числі:									
Витрати на персонал	24669	24035	19977	74,44	72,67	60,30	-4058	-16,88	-12,37
Отримані послуги	3382	793	696	10,21	2,40	2,10	-97	-12,23	-0,30
Вартість запасів	253	463	705	0,76	1,40	2,13	242	52,27	0,73
Послуги банків	584	425	224	1,76	1,28	0,68	-201	-47,29	-0,61
Витрати на оренду	3	71	71	0,01	0,21	0,21	0	0	0
Витрати на амортизацію	1060	1235	1733	3,20	3,73	5,23	498	40,32	1,50
Податки	1176	1336	1341	3,55	4,04	4,05	5	0,37	0,01
Ремонт і обслуговування основних засобів	90	427	559	0,27	1,29	1,69	132	30,91	0,40
Витрати на послуги зв'язку	255	76	100	0,77	0,23	0,30	24	31,58	0,07
Страхування	140	254	285	0,42	0,77	0,86	31	12,20	0,09
Інші	1527	5600	7439	4,61	16,93	22,45	1839	32,84	5,52
Витрати на збут	246123	239378	254742	100	100	100	15364	6,42	0
у тому числі:									
Рекламні та маркетингові витрати	110859	103785	66330	45,04	43,36	26,04	-37455	-36,09	-17,32
Транспортні витрати	66400	59098	69536	26,98	24,69	27,30	10438	17,66	2,61
Витрати на персонал	48462	53979	54180	19,69	22,55	21,27	201	0,37	-1,28
Витрати на амортизацію	10781	12914	13013	4,38	5,39	5,11	99	0,77	-0,29

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Митні збори і доставка продукції для реалізації	123	12	7586	0,05	0,01	2,98	7574	63116,67	2,97
Інші	9498	9590	44094	3,86	4,01	17,31	34504	359,79	13,30
Інші операційні витрати	22961	15995	34147	100	100	100	18152	113,49	0,00
у тому числі:									
Операційна курсоварізня	5821	306	74	25,35	1,91	0,22	-232	-75,82	-1,70
Собівартість реалізованих оборотних активів	1395	747		6,08	4,67	0,00	-747	-100	-4,67
Створення резерву під знецінення дебіторської заборгованості		1305	1776	0,00	8,16	5,20	471	36,09	-2,96
Штрафи, пені, неустойки	1700	247	386	7,40	1,54	1,13	139	56,28	-0,41
Інші	14045	13390	31911	61,17	83,71	93,45	18521	138,32	9,74

Згідно з даними табл. 2.11, у структурі адміністративних витрат домінує частка витрат на персонал, однак вона має тенденцію до зниження: з 74,44% у 2023 році до 60,3% у 2025 році. Загалом адміністративні витрати у 2025 році майже не змінилися порівняно з 2024 роком — відхилення становить лише 0,016%, або 54 тис. грн.

Витрати на збут у 2025 році демонструють зростання на 15364 тис. грн. (6,42%), що пояснюється, зокрема, збільшенням митних платежів та витрат на доставку продукції на 7574 тис. грн., а також іншими супутніми витратами. До 2025 року найбільшу частку у складі витрат на збут займали маркетингові та рекламні витрати (45,04% у 2023 році та 43,46% у 2024 році), тоді як у 2025 році їх частка знизилася до 26,04%. Натомість у 2025 році найбільшу питому вагу у витратах на збут займають транспортні витрати — 27,3%. Це дає підстави стверджувати, що зростання витрат значною мірою пов'язане зі збільшенням транспортних витрат, зокрема через підвищення цін на паливо.

Оцінювання результатів операційної діяльності підприємства доцільно здійснювати за допомогою системи відносних та узагальнюючих показників.

Ефективність діяльності підприємства характеризується показниками рентабельності, які наведено в табл. 2.12.

Динаміка показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2023-2025 рр.

Назва показника	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Показники рентабельності та окупності витрат (витратні показники)			
Рентабельність виробничих витрат, %	36,19	19,13	11,46
Рентабельність операційних витрат, %	9,28	7,58	0,67
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,36	1,19	1,12
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,09	1,08	1,01
Показники рентабельності реалізованої продукції (дохідні показники)			
Чиста рентабельність продажів, %	5,285	4,091	-2,04
Чиста рентабельність доходу від операційної діяльності, %	5,276	4,087	-2,02
Показники рентабельності капіталу (активів) (ресурсні показники)			
Чиста рентабельність капіталу, %	13,61	8,36	-4,02
Чиста рентабельність власного капіталу, %	34,97	21,85	-11,96
Період окупності капіталу, роки	7,35	11,96	-24,87
Період окупності власного капіталу, роки	2,86	4,58	-8,36

Дані табл. 2.12 свідчать про зниження рівня рентабельності та загальне погіршення економічної ефективності діяльності підприємства. Показники витратної рентабельності відображають рівень прибутковості понесених витрат, пов'язаних із здійсненням виробничої діяльності. У ТДВ «Яготинський маслозавод» спостерігається зниження ефективності використання витрат, про що свідчить скорочення рентабельності виробничих витрат з 36,19% у 2023 році до 11,46% у 2025 році. Аналогічна тенденція характерна і для рентабельності операційних витрат, яка зменшилася з 9,28% у 2023 році до 0,67% у 2025 році. Така динаміка значною мірою зумовлена зростанням собівартості продукції.

Оскільки 2025 рік був для підприємства збитковим, дохідні показники рентабельності набули від'ємних значень: рентабельність продажів становить - 2,04%, а рентабельність операційної діяльності — -2,02%.

Ресурсні показники рентабельності демонструють відносно високий рівень ефективності у 2023–2024 роках. Зокрема, рентабельність капіталу у 2023 році становила 13,61%, що означає отримання 0,1361 грн чистого прибутку з кожної гривні активів; у 2024 році цей показник змінився до 0,836 грн.

Рентабельність власного капіталу також була достатньо високою: у 2023 році — 0,3497 грн чистого прибутку на 1 грн власного капіталу, у 2024 році — 0,2185 грн. Водночас у 2025 році як рентабельність активів, так і рентабельність власного капіталу набули від’ємних значень і становлять -4,02% та -11,96% відповідно.

Наступним етапом дослідження є аналіз факторів, що впливають на стабільність функціонування підприємства з позиції забезпечення ефективності та прибутковості операційної діяльності. Особливу увагу при цьому приділяють таким показникам, як поріг рентабельності та запас фінансової стійкості, методику розрахунку яких наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Методика та розрахунок порога рентабельності та запасу фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Показник	Умовне позначення	Порядок розрахунку відповідно до НПСБО 1	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Операційний дохід, тис. грн.	ОД	2000+2120 (ф.2)	3501610	3169655	3130311
Операційні витрати, тис. грн.	ОВ	2050+2130+2150+2180 (ф.2)	3204231	2946317	3106523
У тому числі: змінні витрати, тис. грн.	ЗВ	$2050 \cdot \frac{(2500 + 2505 + 2510)}{2550} + 2180$ (ф.2)	2047122,55	2208020,55	2535038,07
постійні витрати, тис. грн.	ПВ	$050 \cdot \frac{(2515 + 2520)}{2550} + 2130 + 2150$ (ф.2)	1157108,45	1157108,45	738296,45
Маржинальний дохід, тис. грн.	МД	ОД-ЗВ	1454487,45	961634,45	595272,93
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	П	2190 (2195) (ф.2)	297379	223338	20788
Поріг рентабельності, тис. грн.	ПР	$\frac{ПВ}{МД/П}$	2785684,07	3813959,23	3882416,55
Запас фінансової стійкості, %	ЗФС	$ЗФС = \frac{ОД - ПР}{ОД} \cdot 100\%$	20,45	-20,33	-24,03

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Згідно з даними табл. 2.13, поріг рентабельності, або точка беззбитковості у грошовому вираженні, відображає мінімальний обсяг доходу, необхідний для покриття операційних витрат підприємства. Так, у 2023 році для забезпечення їх покриття необхідно було отримати 2785684,07 тис. грн., тоді як у 2024 році цей показник зріс до 3882416,55 тис. грн.

Запас фінансової стійкості характеризує допустимий рівень зниження операційного доходу без виникнення збитків. Відповідно, у 2023 році операційний дохід перевищував операційні витрати на 20,45%. У 2024–2025 роках для досягнення беззбитковості підприємству необхідно забезпечити перевищення доходів над витратами на 20,33% та 24,03% відповідно.

Показник операційного левериджу відображає потенціал впливу на прибуток від реалізації продукції через зміну обсягів продажу та співвідношення постійних і змінних витрат. Оптимізація цієї структури витрат дозволяє підвищити ефективність виробництва: за рахунок зменшення частки постійних витрат зростає обсяг виробництва та, відповідно, прибуток у розрахунку на одиницю продукції.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку показників левериджу
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп приросту 2024 року, %	Темп приросту 2025 року, %
1. Чистий дохід, тис. грн.	3495741	3166323	3106661	-9,42	-1,88
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2566752	2657868	2784504	3,55	4,76
3. Валовий прибуток, тис. грн.	928989	508455	319157	-45,27	-37,23
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	184741	129547	-63319	-29,88	-148,88
Операційний леверидж, %	-	4,80	19,76	-	-
Фінансовий леверидж, %	-	0,66	4,00	-	-
Операційно-фінансовий леверидж, %	-	3,17	79,01	-	-

Операційний леверидж виступає показником еластичності та демонструє, що у 2024 році зміна чистого доходу на 1% призводить до зростання чистого прибутку на 4,8%, а у 2025 році — на 19,76%.

Таким чином, цей показник характеризує ступінь чутливості прибутку до коливань обсягів реалізації продукції.

Із підвищенням рівня операційного левериджу зростає і виробничий ризик підприємства. На динаміку чистого прибутку впливають не лише обсяги реалізації, а й зміни у структурі та обсягах пасивів, зокрема за рахунок залучення позикових ресурсів (довгострокових кредитів), що супроводжується додатковими витратами у вигляді відсотків за користування коштами.

Фінансовий леверидж дозволяє оцінити та оптимізувати співвідношення між власним і позиковим капіталом, а також визначити його вплив на формування чистого прибутку. Зі збільшенням частки довгострокових позик зростають і фінансові витрати у вигляді відсотків, що підвищує рівень фінансового ризику, пов'язаного з можливістю їх своєчасного погашення. У 2025 році фінансовий ризик є доволі високим, а значення фінансового левериджу зросло до 4%, тоді як у 2024 році воно становило 0,66%.

У підсумку можна зазначити, що операційна діяльність підприємства залишається прибутковою та здатною до самофінансування, про що свідчить позитивний фінансовий результат від операційної діяльності. Водночас протягом 2023–2025 років спостерігається негативна динаміка його зниження. Загалом у 2025 році діяльність підприємства була збитковою, а чистий збиток склав 63319 тис. грн. Розраховані показники рентабельності також підтверджують тенденцію до їх зниження у досліджуваному періоді.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження дипломної роботи виступає товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є складовою групи «Молочний альянс» і належить до провідних підприємств молочної галузі України. Основну частину доходів підприємство отримує від реалізації молока, проте у досліджуваному періоді спостерігається зниження цього показника: у 2024 році — на 3,83%, у 2025 році — на 9,33%.

У цілому доходи від реалізації молочної продукції зменшилися на 329418 тис. грн. (9,42%) у 2024 році та ще на 62662 тис. грн. (1,98%) у 2025 році.

Скорочення обсягів реалізації значною мірою зумовлене зниженням купівельної спроможності населення, що призвело до зменшення споживання молочної продукції. Додатково негативний вплив на функціонування молочного ринку мали карантинні обмеження.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану можна виділити такі узагальнені положення:

чисті доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» мають тенденцію до зменшення у 2023–2025 роках, тоді як повна собівартість зростає та наближається до рівня чистих доходів;

у 2025 році підприємство отримало чистий фінансовий збиток у розмірі 63319 тис. грн.;

аналіз показників ліквідності свідчить про недостатність найбільш ліквідних та повільно реалізовуваних активів;

показники платоспроможності вказують на певний рівень покриття необоротних активів довгостроковими джерелами фінансування, однак у 2025 році вони знижуються порівняно з 2023 роком, що негативно впливає на перспективну фінансову стійкість підприємства.

Аналіз ефективності операційної діяльності дозволяє зробити такі висновки:

1. фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 74041 тис. грн. (24,9%) у 2024 році та на 202550 тис. грн. (90,69%) у 2025 році; унаслідок скорочення доходів, зростання інших операційних витрат і собівартості продукції у 2025 році цей показник знизився майже вдвічі;

2. на підприємстві спостерігається зниження ефективності витрат: рентабельність виробничих витрат скоротилася з 36,19% у 2023 році до 11,46% у 2025 році, а рентабельність операційних витрат — з 9,28% до 0,67% відповідно. Основною причиною такої динаміки є зростання собівартості продукції.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Розробка стратегічних і тактичних заходів щодо вдосконалення операційної діяльності підприємства

За результатами діяльності у 2025 році ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонувало зі збитками, що супроводжується поступовим скороченням чистих доходів та дефіцитом високоліквідних активів. Така ситуація в сукупності може стати передумовою виникнення кризових явищ на підприємстві та погіршення результатів його операційної діяльності. У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів щодо оптимізації витрат виробництва та підвищення ефективності їх використання.

Узагальнена стратегія розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» має такий зміст.

Місія підприємства. Ключовою стратегічною метою є нарощування виробничого та маркетингового потенціалу, зміцнення фінансової стійкості, відновлення платоспроможності та підвищення рівня рентабельності. Передбачається розширення асортименту продукції. Основними ринками збуту визначено центральні та західні регіони України. Інструментами стимулювання продажів виступають рекламні кампанії у засобах масової інформації та популяризація здорового способу харчування.

Стратегічний план. Передбачається розширення асортименту продукції за рахунок наявних виробничих ресурсів без суттєвих капітальних вкладень. Планується збільшення ринкової частки шляхом впровадження нових видів продукції. Організація виробництва нових товарів здійснюватиметься з використанням наявного обладнання в умовах двозмінного режиму роботи, що дозволить підвищити обсяги виробництва та розширити асортимент. Для підвищення ефективності управління до функцій головного економіста доцільно додати регулярний моніторинг і аналіз ключових показників

антикризового потенціалу підприємства із щомісячним інформуванням керівництва. Працівники маркетингового, виробничого та бухгалтерського підрозділів мають забезпечувати своєчасне надання необхідної аналітичної інформації.

Тактичний план розвитку. Реалізація проєкту розширення асортименту передбачається протягом двох років поетапно. Підприємство вже має достатню виробничу базу та необхідні приміщення. У перший рік планується запуск у виробництво двох нових видів йогуртів із паралельним проведенням маркетингових досліджень щодо попиту. За умови позитивної реакції споживачів у другий рік передбачається розширення асортименту ще на два види продукції. Фінансова служба відповідатиме за формування звітності, служба маркетингу — за дослідження ринку, оцінку попиту та розробку рекламної стратегії, а управлінський підрозділ — за взаємодію з постачальниками, посередниками та потенційними інвесторами.

Поточний план. На щоденному рівні необхідно здійснювати систематичний моніторинг фінансового стану підприємства та оцінку його потенціалу. Важливим напрямом є оптимізація логістичних і трудових процесів з метою скорочення виробничих витрат. Для зміцнення позицій на ринку доцільною є участь у професійних конкурсах якості, активізація рекламної діяльності та проведення презентацій продукції. Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат на збут, оскільки у 2025 році спостерігається зростання транспортних витрат на тлі скорочення маркетингових і рекламних витрат у їх структурі.

Загальна стратегія розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» узгоджується з основними параметрами його діяльності та відображена на рис. 3.1.

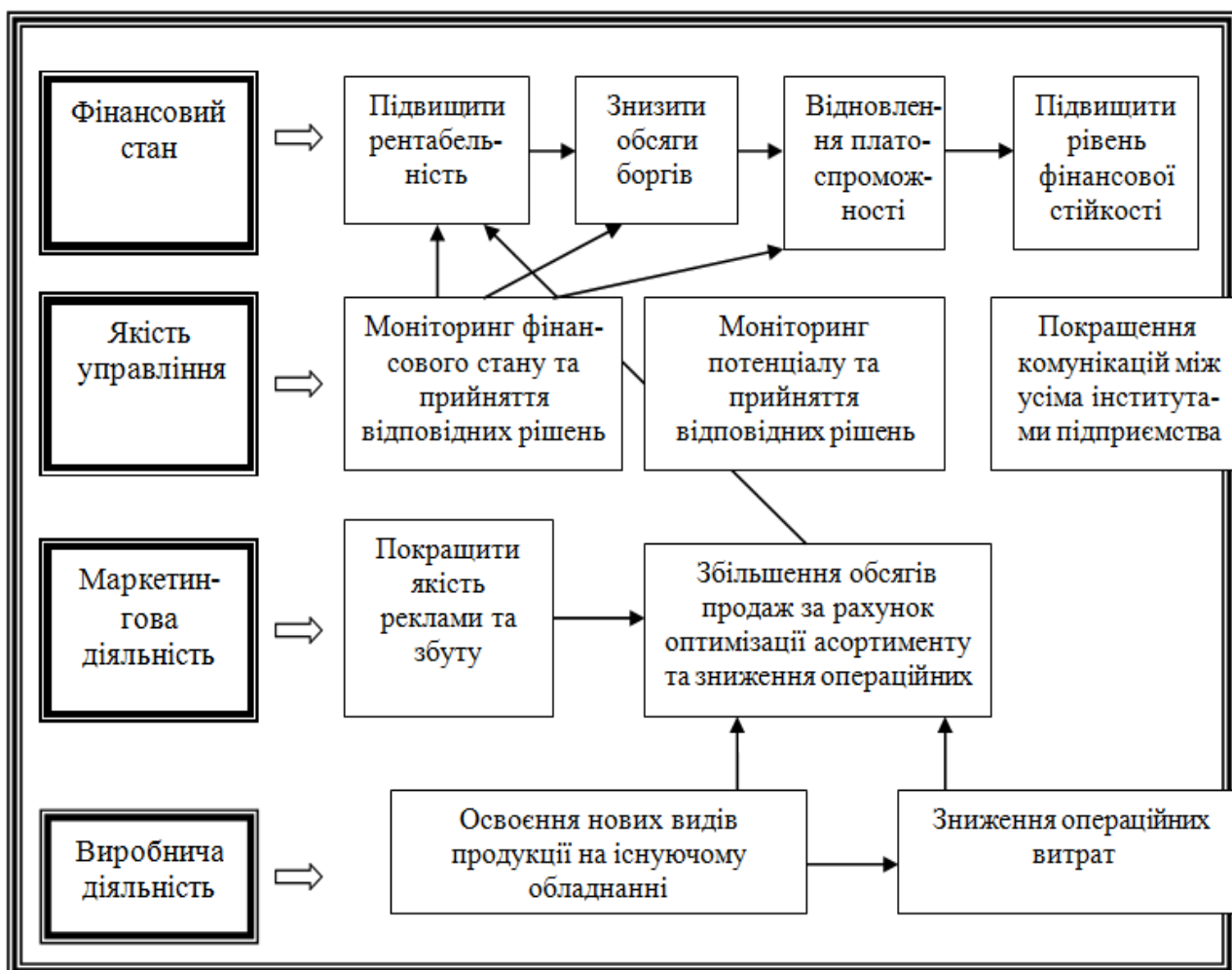


Рис. 3.1 Стратегічна карта ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Програма розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає реалізацію таких основних заходів: регулярний моніторинг фінансового стану та потенціалу підприємства (щомісяця станом на 3 число), придбання нового транспортного засобу до 20 червня 2027 року, участь у конкурсах якості, а також презентацію продукції на спеціалізованих міжрегіональних ярмарках і виставках-продажах.

Комплекс заходів, які планується впровадити ТДВ «Яготинський маслозавод» у середньостроковій перспективі, узагальнено в табл. 3.1 за ключовими напрямками діяльності: фінансовим, управлінським, виробничим і маркетинговим [24, с.75].

Заходи вдосконалення управління на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва заходу	Ступінь важливості та пріоритетності заходу
Заходи фінансового характеру	
Підвищення рентабельності	+++
Погашення (зниження обсягів) боргів	++
Відновлення/підвищення платоспроможності	+++
Створення страхового резерву	++
Продаж малоприбуткових об'єктів, що не задіяні у основній діяльності	++
Заходи управлінського характеру	
Моніторинг фінансового стану та відповідні коригуючі дії	+++
Моніторинг виробничого та маркетингового потенціалу на постійній основі	+++
Пошук інвесторів з метою розширення виробництва	++
Скорочення витрат на заробітну плату	++
Скорочення матеріальних витрат	++
Заходи виробничого характеру	
Скорочення енергетичних витрат	++
Зниження рівня забруднення навколишнього середовища	+
Збільшення обсягів виробництва на наявному обладнанні	+++
Збільшення виробничих потужностей (обладнання)	++
Поліпшення умов праці	++
Забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам	+++
Підвищення гнучкості виробництва	+++
Заходи маркетингового спрямування	
Підвищення рівня та інтенсивності рекламної компанії	++
Підвищення якості збуту (обслуговування)	++
Заміни знятої з виробництва застарілої продукції	++
Розширення асортименту продукції	++
Збереження традиційних ринків збуту	+++
Розширення ринків збуту	++
Створення нових ринків збуту в Україні	+
Створення нових ринків збуту за межами України	+

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Умовні позначення:

*** — пріоритетні, найбільш важливі для підприємства заходи;

** — заходи середнього рівня пріоритетності;

* — другорядні (допоміжні) заходи.

Варто підкреслити, що стратегічна карта ТДВ «Яготинський маслозавод» разом із комплексом конкретних управлінських дій сформована відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Як інструмент менеджменту, вона сприяє систематизації бізнес-процесів, налагодженню взаємозв'язків між ними, а також забезпечує можливість контролю та своєчасного коригування управлінських рішень. Водночас важливо розуміти, що план розвитку не замінює існуючі механізми контролінгу, а виступає їх доповненням, що дозволяє деталізувати та уточнювати напрями розвитку підприємства.

Окремо слід звернути увагу на обмеження застосування такої моделі: її ефективність значною мірою залежить від рівня корпоративної культури. Однією з ключових умов є прозорість діяльності організації. У разі, якщо в корпоративному середовищі відсутнє сприйняття принципів відкритості та єдності цілей, система не функціонуватиме належним чином. Аналогічно, система мотивації, побудована на кількісних показниках, також може втрачати ефективність за умов низької залученості персоналу [29, с.71].

Норми діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», положення чинного законодавства, соціальні та етичні стандарти формують основу трудових відносин і визначають поведінку працівників у процесі виконання професійних обов'язків, тобто забезпечують належний рівень трудової дисципліни. Дотримання трудової дисципліни є особливо важливим з огляду на сучасний рівень технологічного розвитку, необхідність узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин, а також колективний характер результатів праці [33, с.150].

Ключовою ознакою ефективної системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є концепція соціально відповідального менеджменту. Її сутність полягає в тому, що підприємство, окрім отримання прибутку, має усвідомлювати та реалізовувати свою соціальну відповідальність перед суспільством, враховуючи інтереси соціального розвитку та особливості менталітету.

Організаційна культура будь-якої країни базується на загальнолюдських цінностях, проте водночас має національно зумовлені особливості, що формуються під впливом ментальних характеристик населення. Важливою складовою є економічний менталітет, який охоплює економічне мислення, економічну культуру та економічну психологію [30, с.102]. На його формування впливають тип економічної системи, рівень розвитку продуктивних сил, а також людський фактор — зокрема освіта і професійна кваліфікація. Проведене дослідження ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо сучасного стану та перспектив розвитку дозволило сформувати систему заходів удосконалення внутрішньофірмових відносин, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства (рис. 3.2).

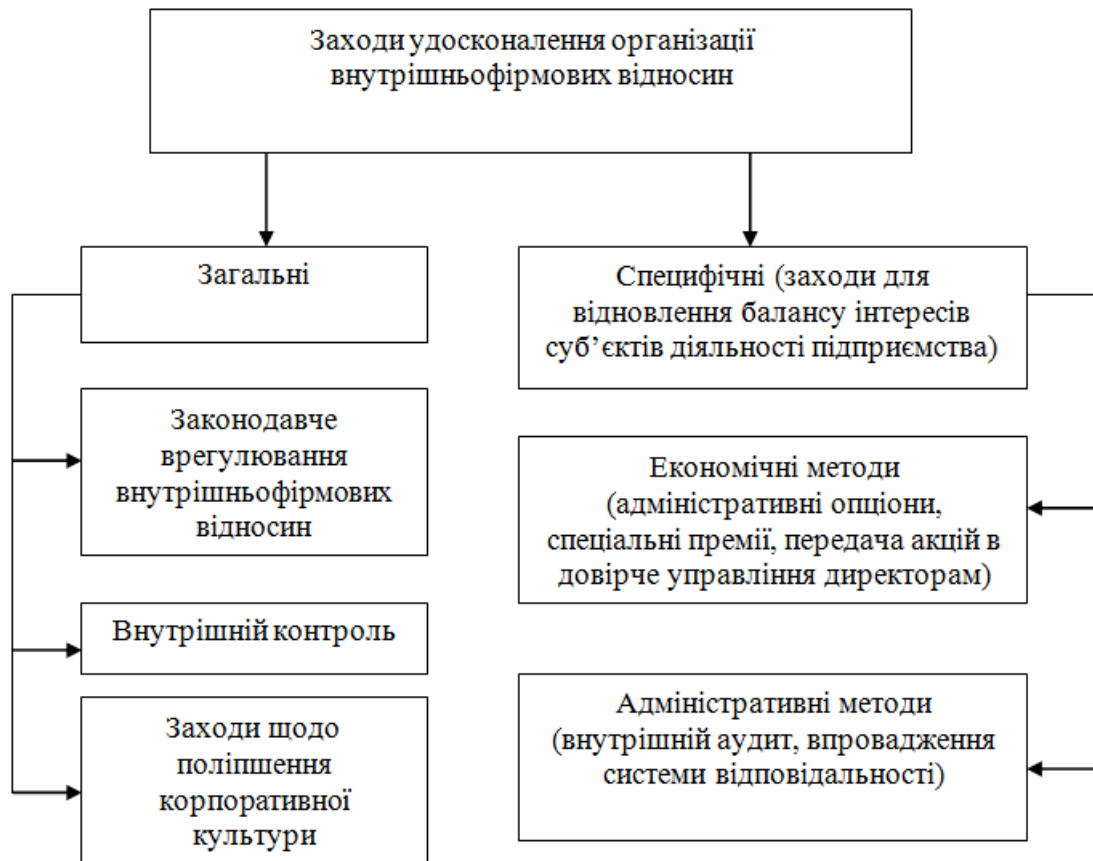


Рис. 3.2 Система заходів удосконалення організації внутрішньофірмових відносин

Заходи для удосконалення організації внутрішньофірмових відносин та пріоритетність їх застосування на ТДВ «Яготинський маслозавод» у середньостроковому періоді розвитку узагальнено у табл. 3.2 [39, с.134].

Заходи удосконалення організації внутрішньофірмових відносин для ТДВ
«Яготинський маслозавод»

Назва заходу	Пріоритетність заходів
Загальні заходи	
Підвищення вимог до внутрішнього контролю	+ + +
Заходи для підвищення рівня матеріальної та ділової культури	+ + +
Жорстке дотримання трудової дисципліни	+ + +
Залучення працівників до процесу підготовки, прийняття рішень та контролю за їх виконанням.	+ +
Заходи економічного характеру	
Удосконалення форм і систем оплати праці вищого керівництва	+ +
Надання керівникам та іншим найманим працівникам акціонерного товариства часток в акціонерному капіталі	+
Вихідні виплати вищим менеджерам у разі поглинання, злиття та інших реорганізацій фірми	+
Передача акцій товариства в довірче управління директорам	+
Адміністративні заходи	
Впровадження внутрішнього аудиту на безперервній основі	+ + +
Особисте втручання акціонерів у процес управління	+
Здійснення контролю поточної діяльності вищих керівників	+ +
Впровадження жорсткої системи відповідальності керівництва	+ + +
Забезпечення захисту інтересів меншості	+

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Умовні позначення:

*** — першочергові, найбільш значущі для підприємства заходи;

** — заходи середнього рівня пріоритетності;

* — другорядні (допоміжні) заходи.

Реалізація комплексу запропонованих загальних і спеціальних заходів сприятиме зміцненню майнового та організаційного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод», стабілізації внутрішнього середовища підприємства, удосконаленню роботи органів управління, ефективному запобіганню та подоланню кризових явищ. Крім того, це забезпечить підвищення загального рівня управлінської ефективності, зокрема операційної діяльності, а також створить передумови для сталого та поступового розвитку підприємства в перспективі.

3.2. Оптимізація асортиментної політики як інструмент підвищення ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Удосконалення товарного асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно здійснювати із застосуванням методів економіко-математичного моделювання.

На сучасному етапі одним із ключових завдань підприємства є підвищення рентабельності виробництва, оскільки саме вона виступає основним джерелом формування операційного прибутку. Дослідження взаємозв'язку між структурою асортименту та рівнем його прибутковості пропонується виконувати із використанням інструментарію економіко-математичного моделювання [31, с.240].

Важливою умовою підвищення ефективності операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є системне зростання результативності виробництва, що передбачає оптимізацію структури випуску продукції за умови мінімізації витрат на її виготовлення. У цьому контексті актуальним є визначення оптимального складу асортименту, тобто пошук найкращого варіанту з-поміж множини можливих альтернатив організації виробництва.

Практичне застосування науково обґрунтованих підходів дозволяє впроваджувати сучасні методики, адаптовані до умов зовнішнього середовища, враховувати особливості діяльності підприємства та різні шляхи досягнення його головної мети — зростання прибутковості та підвищення ефективності функціонування. Сьогодні економіко-математичне моделювання дає змогу знаходити оптимальні управлінські рішення за допомогою інструментів типу «Пошук рішення» [23, с.158]. Це забезпечує можливість вибору найкращого варіанту плану з урахуванням обмежень, його подальшого коригування та оперативного реагування на можливі відхилення. Отриманий у результаті математичних розрахунків план найбільш повно відповідає заданим критеріям і умовам та може вважатися оптимальним для підприємства.

Таким чином, оптимальним вважається такий варіант плану, який визначається за допомогою економіко-математичних методів на основі екстремального значення цільової функції (мінімум або максимум) відповідно до обраного критерію оптимальності, зокрема максимізації операційного прибутку або мінімізації витрат, за умови дотримання встановлених обмежень. Водночас важливо коректно сформулювати вихідну задачу, оскільки навіть математично оптимальне рішення може виявитися неефективним з практичної точки зору, якщо не забезпечує належного рівня використання ресурсів і прибутковості діяльності.

Економіко-математичне моделювання асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» застосовується для визначення оптимальної структури виробництва молочної продукції з метою підвищення її рентабельності за умови збереження загальних обсягів випуску. Використання такого підходу дозволяє враховувати взаємозв'язки між ресурсними витратами та результатами діяльності, збалансовувати виробничі можливості й забезпечувати раціональне використання ресурсів підприємства.

При цьому підприємство може обирати різні критерії оптимізації: максимізацію обсягу продукції у вартісному вираженні, мінімізацію змінних витрат або максимізацію операційного прибутку. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільним критерієм оптимальності визначено максимізацію рентабельності виробництва продукції.

Інформаційною базою для побудови моделі оптимізації асортименту виступають такі показники: номенклатура молочної продукції, обсяги її виробництва, ціни реалізації, структура постійних і змінних витрат, а також рівень рентабельності за кожним видом продукції (табл. 3.3).

Вихідні дані ТДВ «Яготинський маслозавод» для побудови моделі
оптимізації асортименту продукції

Вид продукції	Ціна, грн./кг	Кіль- кість, кг	Чистий дохід, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Постійні витрати	Змінні витрати	Рентабе- льність
Масло	230	2574,91	592229	501550	67510	434040	0,18
Сирно- творожна продукція	200	1896,08	379215	338130	4385	333745	0,12
Молоко	35	21487,71	752070	689285	99893	589392	0,09
Вершки	220	596,48	131225	114165	14787	99378	0,15
Сметана	200	1993,69	398737	362850	45378	317472	0,10
Кисломолочна продукція	45	9981,24	449156	406274	53240	353034	0,11
Дитяче харчування	185	1803,94	333728	307019	39179	267840	0,09
Інша молочна продукція	90	747,79	67301	65231	8930	56301	0,03
Всього		41081,83	3103661	2784504	333302	2451202	0,11

На основі даних табл. 3.3 формується оптимальна структура виробництва продукції, після чого здійснюється розрахунок точки беззбитковості як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Визначення беззбиткового обсягу у кількісному вимірі дозволяє встановити мінімальний обсяг випуску продукції, необхідний для покриття витрат підприємства. Результати розрахунку точки беззбитковості наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Фактична структура асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
та точки беззбитковості виробництва при базовій потужності

Вид продукції	Структура асортименту, %	Точка беззбитковості, нат. од.	Точка беззбитковості, тис. грн
Масло	19,08	1098,89	252744,37
Сирно-творожна продукція	12,22	182,85	36570,44
Молоко	24,23	13194,61	461811,24
Вершки	4,23	276,95	60929,57
Сметана	12,85	1113,26	222652,90
Кисломолочна продукція	14,47	5528,41	248778,28
Дитяче харчування	10,75	1072,67	198444,77
Інша молочна продукція	2,17	607,07	54636,18
Всього	100	3664,12	1536567,7

На основі даних, наведених у табл. 3.3 та табл. 3.4, визначено ключові показники, які використовуються для побудови економіко-математичної моделі оптимізації асортименту продукції підприємства. У даній моделі змінними параметрами є:

- рівень рентабельності виробництва за кожним видом продукції;
- обсяги випуску продукції у натуральному вираженні;
- операційні витрати, пов'язані з виготовленням продукції підприємства.

Наступним етапом є формування системи обмежень та побудова цільової функції задачі. Цільовою функцією виступає показник рентабельності виробництва продукції, максимізація якого є пріоритетом моделі.

При постановці оптимізаційної задачі враховуються такі обмеження:

сукупний обсяг виробництва продукції залишається на рівні 2025 року і становить 41081,83 кг;

обсяги виробництва кожного окремого виду продукції повинні бути додатними;

виробництво кожного виду продукції не може бути нижчим за відповідний рівень точки беззбитковості;

рівень рентабельності продукції встановлюється в межах 0,03–0,18 (відповідно до мінімального та максимального значень за 2025 рік), що дозволяє забезпечити збалансованість виробничої структури при збереженні загального обсягу випуску практично незмінним.

Оптимізація структури асортименту здійснюється із використанням інструменту Excel «Пошук рішення», з урахуванням усіх заданих обмежень. Результати розрахунків дозволяють сформувану оптимізовану структуру асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 3.5).

Як свідчать дані табл. 3.5, загальний обсяг виробництва суттєво не змінюється, однак при цьому спостерігається зростання чистого доходу та підвищення рівня рентабельності виробництва продукції.

Планова оптимальна структура асортименту молочної продукції ТДВ
«Яготинський маслозавод»

Вид продукції	Оптимальна кількість	Чистий дохід	Собівартість	Постійні витрати	Змінні витрати	Рентабельність
1	2	3	4	5	6	7
Масло	2562,05	589270,37	499381,6	67510	431871,6	0,18
Сирно-творожна продукція	1118,53	223706,46	201267,8	4385	196882,8	0,11
Молоко	16050,38	561763,29	540143	99893	440250	0,04
Вершки	745,59	164030,87	139009,2	14787	124222,2	0,18
Сметана	2251,06	450211,51	403833,7	45378	358455,7	0,11
Кисломолочна продукція	14294,35	643245,97	558827,6	53240	505587,6	0,15
Дитяче харчування	2184,38	404110,6	363505,9	39179	324326,9	0,11
Інша молочна продукція	1877,48	168973,56	150285,7	8930	141355,7	0,12
Всього	41083,83	3205312,63	2856255	333302	2522953	0,1222

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Проводимо порівняння базової структури асортименту продукції з плановою оптимальною структурою, визначеною за допомогою економіко-математичного методу оптимізації. Узагальнені порівняльні результати подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняння діючої та оптимальної структури продукції ТДВ
«Яготинський маслозавод»

Вид продукції	2025 рік			Планові оптимальні значення			Відхилення	
	Кількість	Структура, %	Рентабельність	Кількість	Структура, %	Рентабельність	Структура, %	Рентабельність
Масло	2574,91	19,08	18,08	2562,05	18,38	18,00	-0,70	-0,08
Сирно-творожна продукція	1896,08	12,22	12,15	1118,53	6,98	11,15	-5,24	-1,00
Молоко	21487,71	24,23	9,11	16050,38	17,53	4,00	-6,71	-5,11
Вершки	596,48	4,23	14,94	745,59	5,12	18,00	0,89	3,06
Сметана	1993,69	12,85	9,89	2251,06	14,05	11,48	1,20	1,59
Кисломолочна продукція	9981,24	14,47	10,55	14294,35	20,07	15,11	5,60	4,55
Дитяче харчування	1803,94	10,75	8,70	2184,38	12,61	11,17	1,85	2,47
Інша молочна продукція	747,79	2,17	3,17	1877,48	5,27	12,43	3,10	9,26
Всього	41081,83	100,00	11,46	41083,83	100,00	12,22	0,00	0,76

Порівняння фактичної та оптимальної структури асортименту продукції дозволяє зробити висновок, що для досягнення загального рівня рентабельності на рівні 12,22% обсяг виробництва в цілому залишається практично незмінним. Водночас підвищення ефективності забезпечується за рахунок перерозподілу структури випуску продукції, зокрема збільшення частки тих товарів, які мають вищий попит — кисломолочної продукції та дитячого харчування.

Виробництво основної продукції підприємства — масла — істотно не змінюється, що є позитивним аспектом, оскільки цей продукт займає значну частку у загальному обсязі виробництва та є одним із ключових для підприємства. Разом з тим, для збалансування асортименту передбачається незначне скорочення обсягів виробництва масла на 0,7%.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються у сегменті кисломолочної продукції, до якої належать йогурти, закваски та інші подібні вироби. Згідно з результатами економіко-математичної моделі, обсяги виробництва цієї групи продукції доцільно збільшити на 5,6%, що, у свою чергу, забезпечить зростання її рентабельності на 4,55%. Досягнення таких результатів можливе завдяки активізації маркетингової діяльності, розширенню асортименту та впровадженню нових видів продукції, зокрема йогуртів із різними наповнювачами та смаковими варіаціями, а також нових видів заквасок.

Крім того, оптимізаційна модель передбачає збільшення виробництва дитячого харчування на 1,85%, що сприятиме підвищенню його рентабельності на 2,47%. Очікується, що зростання попиту на цю продукцію буде забезпечене завдяки конкурентоспроможному рівню цін, який є більш стабільним порівняно з імпортними аналогами, що залежать від коливань валютного курсу та загальної економічної ситуації.

Отже, застосування економіко-математичних методів оптимізації структури асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє підвищити рівень рентабельності виробництва за умови збереження загальних обсягів випуску, що в цілому сприяє зростанню операційної ефективності підприємства за рахунок раціонального формування виробничої структури.

Планування зростання операційного прибутку ТДВ
«Яготинський маслозавод» за рахунок оптимізації асортименту продукції

Вид продукції	2025 рік				Оптимальний план				Відхилення	
	Чистий дохід	Собівартість	Операц. прибуток	Рентабельність	Чистий дохід	Собівартість	Операц. прибуток	Рентабельність	Чистий дохід	Рентабельність
Масло	592229	501550	90679	18,08	589270	499382	89889	18	-2959	-0,08
Сирно-творожна продукція	379215	338130	41085	12,15	223706	201268	22439	11,15	-155509	-1
Молоко	752070	689285	62785	9,11	561763	540143	21620	4	-190307	-5,11
Вершки	131225	114165	17060	14,94	164031	139009	25022	18	32806	3,06
Сметана	398737	362850	35887	9,89	450212	403834	46378	11,48	51475	1,59
Кисломолочна продукція	449156	406274	42882	10,55	643246	558828	84418	15,11	194090	4,55
Дитяче харчування	333728	307019	26709	8,7	404111	363506	40605	11,17	70383	2,47
Інша молочна продукція	67301	65231	2070	3,17	168974	150286	18688	12,43	101673	9,26
Всього	3103661	2784504	319157	11,46	3205313	2856255	349058	12,22	101652	0,76

Згідно з даними табл. 3.7, оптимізація структури виробництва продукції дозволяє забезпечити зростання чистого доходу підприємства на 101652 тис. грн., а також підвищення рентабельності виробництва на 0,76% — з 11,46% у 2026 році до 12,22% за умов реалізації оптимізаційного плану. Крім того, аналіз показує, що різниця між операційним прибутком за оптимізованим варіантом і показником 2026 року становитиме 29901 тис. грн., що свідчить про покращення даного фінансового результату.

Проведене дослідження засвідчило, що впровадження заходів, запропонованих у розділах 3.1 та 3.2, забезпечить збільшення чистого доходу підприємства на 3,28% (або 101652 тис. грн.). Таким чином, використання економіко-математичних методів моделювання в діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» сприятиме вдосконаленню структури виробництва молочної продукції, більш ефективному використанню наявних ресурсів і, як наслідок, підвищенню результативності операційної діяльності підприємства з виходом у плановому періоді на рівень чистого прибутку.

3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

На основі запропонованих заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» прогнозується збільшення фінансового результату від операційної діяльності загалом на 76214 тис. грн. Зокрема:

— завдяки оптимізації структури виробництва очікується зростання чистого доходу на 101652 тис. грн., що забезпечить підвищення фінансового результату від операційної діяльності на 29901 тис. грн.;

— у результаті оптимізації адміністративних і збутових витрат, зокрема шляхом впровадження CRM-системи, фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться ще на 25525 тис. грн.

Узагальнені показники фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» після реалізації запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Планові фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок впровадження запропонованих заходів

Показник	2026 рік	Зміни за рахунок запровадження заходів		За прогнозований період	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
		Оптимізація структури виробництва	Запровадження системи CRM			
Чистий дохід	3106661	101652	155333	3363646	256985	8,27
Собівартість реалізованої продукції	2784504	71751	132542	2988797	204293	7,34
Валовий прибуток	319157	29901	25791	374849	55692	17,45
Інші операційні доходи	23650	0	0	23650	0	0,00
Адміністративні витрати	33130	0	53	33183	53	0,16
Витрати на збут	254742	0	213	254955	213	0,08
Інші операційні витрати	34147	0	0	34147	0	0,00

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат від операційної діяльності	20788	29901	25525	76214	55426	266,62
Інші фінансові доходи	1512	0	0	1512	0	0,00
Інші доходи	58650	0	0	58650	0	0,00
Фінансові витрати	87142	0	0	87142	0	0,00
Інші витрати	57127	0	0	57127	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	-63319	0	0	-7893	55426	-87,53
Чистий фінансовий результат	-63319	29901	25525	-7893	55426	87,53

Джерело: складено автором

Згідно з даними табл. 3.8, реалізація запропонованих заходів дозволяє забезпечити зростання чистого доходу на 8,27%, збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 76214 тис. грн., а також підвищення чистого фінансового результату на 55426 тис. грн., що відповідає приросту на 87,53%.

Далі здійснимо оцінювання показників рентабельності з урахуванням впровадження запропонованих заходів, результати якого представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Планові показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»
внаслідок запроваджених заходів

Показники	2026 рік	Прогнозний період	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,040	-0,005	0,035
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,120	0,336	0,456
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,020	-0,002	0,018
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,007	0,023	0,016

За результатами проведеного аналізу можна сформулювати такі висновки: коефіцієнт рентабельності активів ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє зростання на 0,035, що свідчить про підвищення ефективності використання майнових ресурсів підприємства;

коефіцієнт рентабельності власного капіталу збільшується більш динамічно — на 0,456, що характеризує покращення віддачі від вкладених власних коштів;

коефіцієнт рентабельності діяльності зростає на 0,018 і досягає рівня - 0,002, тобто для досягнення повної окупності витрат підприємству бракує лише близько 0,2%. Попри від'ємні значення показника, спостерігається суттєва позитивна динаміка та значне скорочення чистого збитку, який за плановими розрахунками становитиме -7893 тис. грн. (порівняно з -63319 тис. грн. у 2026 році);

коефіцієнт рентабельності продукції свідчить про підвищення прибутковості виробництва: його значення зростає на 0,016 і становить 0,023, що відповідає рівню ефективності 23% проти 7% до впровадження заходів. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих змін та їх позитивний вплив на результативність виробництва і операційної діяльності в цілому.

У підсумку впровадження запропонованих заходів забезпечує суттєве покращення операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та зростання фінансових результатів. Зокрема:

1. за рахунок оптимізації структури виробництва при незмінних виробничих потужностях операційний прибуток збільшується на 29901 тис. грн., а рентабельність виробництва продукції зростає на 0,76%;

2. впровадження CRM-системи сприяє підвищенню ефективності управління витратами, забезпечує швидку окупність інвестицій та демонструє високу результативність за різних сценаріїв розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства досягається шляхом реалізації комплексу стратегічних і поточних заходів, спрямованих на удосконалення асортиментної політики та формування оптимальної структури виробництва з урахуванням наявних ресурсів.

Важливу роль у цьому процесі відіграє також скорочення витрат, зокрема адміністративних і збутових, які безпосередньо впливають на фінансові результати операційної діяльності.

На сучасному етапі розвитку підприємства ключовим завданням є підвищення рентабельності виробництва продукції, оскільки саме вона виступає основним джерелом формування операційного прибутку. Взаємозв'язок між структурою асортименту та рівнем його прибутковості доцільно досліджувати із застосуванням економіко-математичного моделювання. Використання моделі оптимізації асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» дає можливість забезпечити зростання рентабельності виробництва за умови збереження загальних обсягів випуску.

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства може забезпечити такі результати:

оптимізація структури виробництва на основі економіко-математичної моделі за незмінних виробничих потужностей сприятиме збільшенню операційного прибутку на 29901 тис. грн., а також підвищенню рентабельності виробництва продукції на 0,76%;

впровадження CRM-системи є економічно доцільним і фінансово ефективним рішенням, оскільки показники чистої приведеної вартості мають додатне значення, індекс дохідності перевищує одиницю, а строк окупності є меншим за нормативний період реалізації проєкту за різними сценаріями розвитку.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що ефективність операційної діяльності відображає результативність використання підприємством виробничих, трудових, матеріальних та інших ресурсів. Зацікавленими сторонами у підвищенні цієї ефективності виступають різні групи: власники, які прагнуть зростання ринкової вартості бізнесу; управлінський персонал, орієнтований на максимізацію операційного прибутку; працівники, зацікавлені у підвищенні рівня оплати праці; споживачі, для яких важливе оптимальне співвідношення ціни та якості продукції; а також держава, що отримує доходи у вигляді податкових надходжень і обов'язкових платежів.

Досягнення належного рівня ефективності операційної діяльності забезпечується функціонуванням організаційно-економічного механізму, здатного швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Такий механізм являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських дій та інструментів, які дозволяють формувати альтернативні варіанти рішень, оцінювати їх та обирати ті, що забезпечують максимальний результат за мінімальних витрат.

Об'єктом дослідження виступає ТДВ «Яготинський маслозавод» — один із провідних виробників молочної продукції в Україні. Структура доходів підприємства свідчить, що найбільшу частку у 2025 році становить реалізація молока (24,23%). Дохід від продажу масла демонструє відносну стабільність і незначні коливання — від 18,23% у 2023 році до 19,08% у 2025 році. Водночас у 2025 році підприємство зазнало чистого збитку у розмірі 63 319 тис. грн, тоді як у попередні роки діяльність була прибутковою (184 741 тис. грн у 2023 році та 129 547 тис. грн у 2024 році).

Аналіз фінансового стану показав, що баланс підприємства характеризується нестачею найбільш ліквідних і повільно реалізовуваних активів.

Показники ліквідності засвідчують наявність певної платоспроможності, однак їх зниження у 2025 році порівняно з 2023 роком свідчить про погіршення перспективної фінансової стійкості.

Дослідження операційної діяльності виявило суттєве зниження фінансового результату: у 2024 році — на 74 041 тис. грн (–24,9%), а у 2025 році — на 202 550 тис. грн (–90,69%). Таке падіння зумовлене зменшенням доходів, зростанням собівартості та інших операційних витрат. У результаті показники ефективності витрат погіршилися: рентабельність виробничих витрат знизилася з 36,19% у 2023 році до 11,46% у 2025 році, а рентабельність операційних витрат — з 9,28% до 0,67%, що пояснюється зростанням витрат на виробництво молочної продукції.

За результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що зміни у витратах та доходах суттєво впливають на поріг рентабельності: збільшення операційного доходу на одиницю підвищує його на 1,6; зростання змінних витрат — на 2,87; тоді як збільшення постійних витрат, навпаки, знижує показник на 2,53; зростання фінансового результату від операційної діяльності на одиницю підвищує поріг рентабельності на 0,6.

У межах дослідження розроблено стратегічну карту розвитку підприємства, яка виступає інструментом систематизації управлінських процесів, встановлення взаємозв'язків між ними та забезпечення контролю і коригування управлінських рішень. Водночас така карта не замінює існуючі інструменти контролінгу, а лише доповнює їх, уточнюючи параметри розвитку підприємства.

Удосконалення асортименту продукції здійснено із застосуванням економіко-математичного моделювання. Порівняння фактичної та оптимальної структури асортименту показало, що досягнення рівня рентабельності 12,22% можливе за умови майже незмінного загального обсягу виробництва. Основний приріст виробництва припадає на найбільш затребувані сегменти — кисломолочну продукцію та дитяче харчування. Зокрема, збільшення виробництва дитячого харчування на 1,85% забезпечує зростання рентабельності на 2,47%.

Це пояснюється конкурентними перевагами продукції підприємства за ціною порівняно з імпортними аналогами, які є більш чутливими до валютних коливань та макроекономічної ситуації.

Додатково запропоновано модель залежності операційного прибутку від адміністративних і збутових витрат із визначенням коефіцієнтів еластичності. Результати показують, що зростання адміністративних витрат негативно впливає на прибуток, тоді як збільшення витрат на збут сприяє його зростанню. Зокрема, підвищення адміністративних витрат на 1% призводить до скорочення операційного прибутку на 738,13%, а зростання витрат на збут на 1% забезпечує його збільшення на 1,9%. Це підтверджує доцільність активізації збутової політики з фінансуванням відповідних заходів за рахунок нерозподіленого прибутку.

З метою підвищення ефективності збутової діяльності запропоновано впровадження CRM-системи на базі рішення MICROS FIDELIO V8. Проект передбачає залучення 5 користувачів, ставку дисконтування на рівні 36% та обсяг інвестицій 348 200 грн.

Комплекс реалізованих стратегічних і поточних заходів, оптимізація асортименту та структури виробництва, а також скорочення витрат забезпечують підвищення ефективності операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Зокрема:

оптимізація виробничої структури за незмінних потужностей дозволяє збільшити операційний прибуток на 29 901 тис. грн і підвищити рентабельність продукції на 0,76%;

впровадження CRM-системи характеризується швидкою окупністю та високими показниками економічної ефективності за різних сценаріїв розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкин Я. Ф. Облік доходів та фінансових результатів операційної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 282-289.
2. Власова Н. О., П'ятак Т. В. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 235-243.
3. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності підприємств. Актуал. проблеми інновац. економіки. 2020. № 2. С. 43-48.
4. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 219 с.
5. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колект. Монографія. В. М. Антоненко та ін. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.
6. Економіка підприємства : підручник. Л. Л. Лазебник та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Лазебник. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. 425 с.
7. Економіка підприємства : навч. посіб. уклад.: Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2022. 302 с.
8. Економіка підприємства : навч. посіб. Л. Л. Лазебник та ін. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. 499 с.
9. Економіка підприємства : навч. посіб. Н. М. Колпаченко та ін. Харків : Діса плюс, 2022. 277 с.
10. Економіка підприємства : навч. посіб. Н. Б. Юрченко та ін. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 375 с.
11. Економіка підприємства : навч. посіб. С. М. Рогач та ін. Київ : Компринт, 2020. 391 с.
12. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. Монографія. К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.

13. Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 2-3 квіт. 2020 р.) : у 7 т. Дніпро : Біла К. О., 2020. 107 с.
14. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. І. М. Метошоп та ін.; за заг. ред. І. М. Метошоп. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 490 с.
15. Економічне планування операційної діяльності підприємства : монографія / І. Б. Скворцов та ін. Львів : Магнолія 2006, 2021. 549 с.
16. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 693 с.
17. Коюда П. М., Степанова О. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2023 . 2018. 192 с.
18. Кундєєва Г. О. Застосування матричного методу в управлінні: мікроекономічний рівень. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 2. С. 34-45.
19. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. 315 с.
20. Лепський В. В. Дослідження операційної діяльності підприємства : монографія. Одеса : Лерадрук, 2022. 295 с.
21. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
22. Малихіна О. М. Трансформація операційної діяльності підприємстві: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія. Київ : КНУБА, 2021. 475 с.
23. Малярець Л. М., Норік Л. О., Жуков А. В. Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 230 с.
24. Механізми забезпечення ефективної діяльності підприємств: контрольно-аналітичний аспект : колект. монографія. Луцьк : Луц. НТУ, 2021. 113 с.

25. Михайлов С. І., Степасюк Л. М., Городенко С. В. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-е вид. Київ : Компринт, 2022. 417 с.
26. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
27. Никифорчин М. Д. Управління операційною ефективністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. М. Д. Никифорчин. Київ, 2021. -21 с.
28. Пилипенко К. А., Коваль С. В., Кучеренко М. А. Облік та аналіз витрат операційної діяльності підприємств. *Екон. вісн. ун-ту Григорія Сковороди в Переяславі*. 2021. Вип. 51. С. 32-39.
29. Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В., Дунда С. П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 2. С. 65-73.
30. Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В., Дунда С. П. Ефективна операційна діяльність - іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 4. С. 98-106.
31. Семенова К. Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2022. № 5. С. 238-242.
32. Скворцов І. Б., Псуй М. С., Швед Л. Р., Анісімова М. В. Економічне планування операційної діяльності підприємства : монографія. Львів : Магнолія 2006, 2020. 549 с.
33. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Вплив пандемії COVID-19 на функціонування та розвиток українських підприємств. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 3. С. 43-52.
34. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум. Дніпро : Біла К. О., 2020. 141 с.

35. Старенька О. М. Об'єкти та суб'єкти оперативного контролю на промислових підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 176-182.
36. Трегубов О. С. Економіка підприємства : навч. посіб. О. С. Трегубов та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2023. 228 с.
37. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика : навч. посіб. 2-ге вид. Мелітополь : Мелітоп. міськ. друк., 2021. 272 с.
38. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Остапчук Т. П. та ін. Житомир : Рута, 2020. 267 с.
39. Хома І. Б., Кіцкайло І. І. Формування механізму нейтралізації ризику від операційної діяльності виробничих підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 131-136.
40. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Латкіна С. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Херсон : Вишемирський В. С., 2021. 335 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведені дані балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.,

тис. грн

Актив	Код рядка	2023	2024	2025
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			2901
первісна вартість	1001			11532
накопичена амортизація	1002			8631
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	299742	449730	417251
первісна вартість	1011	555394	745525	773761
знос	1012	255652	295795	356510
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	77225	52495	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115		936
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	23633	19734	11491
Усього за розділом I	1095	400715	521959	432579
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	106923	166210	165657
Виробничі запаси	1101	68487	80177	75361
Незавершене виробництво	1102	4990	5528	6854
Готова продукція	1103	30989	75317	80394
Товари	1104	2457	5188	3048
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414886	443374	425104
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8394	7737	8229

з бюджетом	1135	13105	912	1967
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140		19	24
із внутрішніх розрахунків	1145	386072	389781	495782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7416	7765	9330
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	19270	10217	31692
Готівка	1166	19	2	2
Рахунки в банках	1167	19251	10215	31690
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	130	1182	3879
Усього за розділом II	1195	956393	1027446	1142041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	1357108	1549405	1574620
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415		1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524553	587459	524076
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	528350	592784	529401
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			41870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219143	201451	205704
Довгострокові забезпечення	1520			

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	219143	201451	247574
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	129238	216608	378396
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6225	8185	22096
за товари, роботи, послуги	1615	172321	201194	228624
за розрахунками з бюджетом	1620	14344	4840	2338
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2807	499	
за розрахунками зі страхування	1625	1486	1794	1715
за розрахунками з оплати праці	1630	5293	6461	6151
за одержаними авансами	1635		25	142
за розрахунками з учасниками	1640	2988	1790	1774
із внутрішніх розрахунків	1645	208694	290562	131761
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	14599	17938	18337
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	54427	5773	6311
Усього за розділом III	1695	609615	755170	797645
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	1357108	1549405	1574620

Зведені дані Звіту про фінансові результати ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3166323	3106661
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2566752	2657868	2784504
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	928989	508455	319157
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	5869	3332	23650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	33139	33076	33130
Витрати на збут	2150	581379	239378	254742
Інші операційні витрати	2180	22961	15995	34147
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	223338	20788

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	3503	2539	1512
Інші доходи	2240	19	24903	58650
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	79520	72302	87142
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	3	24739	57127
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	153739	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			63319
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36637	24192	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	129547	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			63319

Матеріальні затрати	2500	2068674	3111347	2237345
Витрати на оплату праці	2505	147942	163734	168573
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	35183	38327
Амортизація	2515	56513	62277	78243
Інші операційні витрати	2520	545613	641210	197946
Разом	2550	2848388	4013751	2721434

