

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра економіки промисловості
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: «Виробничий потенціал ЗАТ «Житомирські ласощі» та ефективність його використання»

ШИФР КРБ.ЕП.1.612-03. _3.2_

Здобувачки _____ Чекмарьової М.В.
(ПІП)

Керівник _____ доц. Лобоцька Л.Л.
(вчене звання, ПІП)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 16 червня 2025 р., протокол № 17

Завідувачка кафедри
економіки промисловості _____

Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса 2025

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра економіки промисловості
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. зав.кафедри
економіки промисловості

_____ **Т. Кулаковська**
« 1 » 10 _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА здобувачці

Чекмарьовій Марії Вікторівні

1. Тема роботи *«Виробничий потенціал ЗАТ «Житомирські ласощі» та ефективність його використання»*

Затверджена наказом від « 01 » 10 2024 р. наказ № 612-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи « 10 » 06 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Закони України, нормативні матеріали, літературні джерела, статистична звітність підприємства за три роки, сайти Internet

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Вступ. Розділ 1. Теоретичні та методологічні засади дослідження виробничого потенціалу підприємства. Розділ 2. Аналіз виробничого потенціалу та результативності його використання на ЗАТ «Житомирські ласощі». Розділ 3. Проект заходу та його економічна оцінка щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі». Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиць 9, рисунків 6

6. Дата видачі завдання 1.10.2024 р.

Керівник _____

Лобоцька Л.Л.

Завдання прийняв до виконання _____

Чекмарьова М.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. <i>Розробка теоретичного розділу випускної роботи</i>	20.03.25 – 15.04.25	Виконано
2. <i>Техніко-економічна характеристика підприємства та економічний аналіз за напрямом кваліфікаційної роботи за три роки</i>	16.04.25– 10.05.25	Виконано
3. <i>Проект заходу щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі»</i>	11.05.25 – 31.05.25	Виконано
5. <i>Оформлення випускної роботи</i>	01.06.25 – 06.06.25	Виконано

Здобувачка-дипломник _____ Чекмарьова М.В.

Керівник роботи _____ доц. Лобоцька Л.Л.

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувачка дипломник Чекмарьова М.В. _____
підпис

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

КРБ містить 115 сторінок, 33 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 66 найменувань, 11 додатків.

Метою роботи є визначення методичних підходів до оцінки та розробка шляхів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Завданням роботи передбачено уточнення сутності поняття «виробничий потенціал», оцінка техніко-економічного стану підприємства, аналіз ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, формулювання рекомендацій щодо його підвищення.

Об'єктом аналізу, узагальнень і дослідження виступають виробничі ресурси й системи підприємства АТ «Житомирські ласощі».

Предметом дослідження є методичні підходи та аналітичні інструменти оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

За результатами виконаної роботи сформульовані аналітичні висновки щодо поточного стану виробничої системи, визначено резерви розвитку, запропоновано техніко-економічні заходи з підвищення потенціалу.

Одержані результати можуть бути використані на практиці в діяльності ЗАТ «Житомирські ласощі» та інших підприємств кондитерської галузі для підвищення ефективності управління виробничими ресурсами.

Рік виконання роботи – 2025

Рік захисту роботи – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність та структура виробничого потенціалу підприємства.....	9
1.2. Підходи до оцінювання рівня та ефективності використання виробничого потенціалу	19
1.3. Ключові показники ефективності функціонування виробничої системи підприємства	28
Висновки за розділом 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	41
2.1. Характеристика та діагностика стану кондитерської галузі України	41
2.2. Загальна характеристика підприємства АТ «Житомирські ласоці» та аналіз його виробничої бази	53
2.3. Оцінка наявного виробничого потенціалу та рівня його використання	75
Висновки за розділом 2	86
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ЗАХОДУ ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	88
3.1. Комерційний аналіз проекту	88
3.2. Оцінка інвестиційної привабливості проекту	91
3.3. Вплив проекту на основні показники діяльності підприємства.....	100
Висновок за розділом 3	105
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких технологічних змін та зростаючої конкуренції на глобальних ринках здатність підприємств мобілізувати власні ресурси та адаптувати виробничі процеси визначає рівень їхнього економічного зростання і стабільності. Ефективне використання виробничого потенціалу полягає в оптимізації організаційних структур, вдосконаленні технологічних циклів і прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на коливання попиту й мінімізувати витрати. В умовах підвищення енергетичних тарифів та нестабільності глобальних ланцюгів постачання виробничі системи потребують гнучких підходів, які забезпечують безперервність операцій та сприяють інноваціям.

Кондитерська галузь України відіграє важливу роль у національній економіці, забезпечуючи значний внесок у валовий внутрішній продукт і стабілізуючи ринок агропромислової продукції. З огляду на активний попит внутрішніх і зовнішніх споживачів виробники кондитерських виробів постійно стикаються з необхідністю модернізації технологічного обладнання й оптимізації виробничих процесів. Проблеми дефіциту інвестицій, підвищення собівартості та імпортозалежності критичних ресурсів вимагають розробки комплексних рішень щодо збалансованого використання наявних фондів і ресурсів. Одночасно стандартизація та сертифікація продукції для виходу на європейські ринки підвищують вимоги до якості і безпеки. Відтак, дослідження інструментів підвищення ефективності виробничого потенціалу в цьому секторі залишається беззаперечно актуальним.

Питання вивчення економічної сутності та ефективного використання виробничого потенціалу розглядали такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: О. Кузьміна, О. Мельник, Р. Алієв, В. Занора, Н. Одородько, А. Турило, О. Бурса, К. Лисенко, Н. Скригун, В. Яковлев, А. Орехова, О. Гончарук, С. Писаренко, В. Бугай та Р. Квасницька. Вони сформулювали різноманітні підходи до класифікації компонентів потенціалу та розробили індикаторні й

комплексні методики оцінювання, проте досі залишається відкритим питання інтеграції різних підходів у динамічному середовищі, адаптації цих методик до специфіки кондитерської галузі та вдосконалення моделей прогнозування впливу інноваційних заходів на стійкість виробничих систем, що і зумовлює актуальність представленого кваліфікаційного дослідження.

Метою роботи є визначення методичних підходів до оцінки та розробка шляхів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Відповідно до мети сформовано наступні **завдання**:

1. Визначити економічну сутність та структуру виробничого потенціалу підприємства, підходи і ключові показники його оцінювання.
2. Провести діагностику стану кондитерської галузі України.
3. Охарактеризувати загальні характеристики ЗАТ «Житомирські ласощі» та проаналізувати його виробничу базу.
4. Оцінити наявний виробничий потенціал та рівень його використання на підприємстві.
5. Розробити проєкт заходу та надати його економічну оцінку щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничий потенціал підприємства ЗАТ «Житомирські ласощі».

Предметом дослідження є методи підвищення ефективності використання виробничого потенціалу на АТ «Житомирські ласощі».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано системний аналіз для виявлення взаємозв'язків між складовими виробничого потенціалу, PESTEL-аналіз для визначення факторів впливу на діяльність підприємства, економіко-математичне моделювання та розрахунок індикаторних коефіцієнтів для кількісної оцінки ефективності використання ресурсів, графоаналітичні прийоми дозволили наочно інтерпретувати результати

дослідження, а метод економічного моделювання було використано для розрахунку прогнозного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і методик для оптимізації виробничого потенціалу вітчизняних кондитерських підприємств, зокрема ЗАТ «Житомирські ласощі», а також для формування інвестиційних програм і планів модернізації технологічного обладнання.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, звітна документація ЗАТ «Житомирські ласощі», аналітичні огляди ринку кондитерських виробів, галузеві дослідження, оприлюднені профільними асоціаціями, консалтинговими компаніями та торгово-промисловими палатами. Теоретичною основою стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики управління виробничим потенціалом, економічної діагностики, стратегічного планування та ефективності використання ресурсів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів із висновками до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та структура виробничого потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання будь-який суб'єкт, який орієнтується на динамічний і послідовний розвиток, зобов'язаний вміло пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, враховуючи наявний потенціал та можливості його оптимального використання і розширення. Потенціал підприємства демонструє стан його внутрішньої системи, і, на думку О. Кузьміна та О. Мельник, «відображає можливості підприємства у різних сферах функціонування, які можуть бути реалізованими або ж нереалізованими» [1, с. 155], що включає визначені цілі, сформульовані завдання, адаптивну управлінську структуру, ресурсну базу, сучасний технічний і технологічний парк, а також досвідчену та кваліфіковану команду. Іншими словами, це комплекс впливових факторів, здатних при правильно спланованих і обґрунтованих управлінських рішеннях протистояти зовнішнім впливам і забезпечувати ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

Сформований потенціал, що відповідає критеріям цілісності, організованості, динамічності розвитку, стабільної відкритості, синергії, адаптивності, гнучкості, оптимальності, достатності та мобільності, здатен вирішувати господарські завдання та сприяти досягненню стратегічних цілей. Як ключовий елемент господарської діяльності, потенціал підприємства забезпечує реалізацію фінансових показників і виступає фундаментом для його перспективного розвитку.

Термін «потенціал» у економічній науці трактують як категорію, що визначає як макроекономічний розвиток держави, так і мікроекономічне зростання господарських суб'єктів, що підтверджено дослідженнями як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. На макрорівні підприємство в будь-якій

організаційно-правовій формі є основним носієм цього потенціалу. Аналізуючи значення потенціалу на рівні окремої установи, наукова література підкреслює, що завдяки розробленій стратегії цей потенціал не лише гарантує досягнення цілей, а й визначає ефективність стратегічного управління [2, с. 260].

Більшість дослідників схильні вважати, що «потенціал підприємства» є найзагальнішою економічною категорією, що охоплює різноманітні його види, зокрема виробничий, ресурсний, економічний, фінансовий, трудовий, управлінський, маркетинговий, ринковий та інші. Водночас, Р. Алієв зазначає, що вітчизняна література виокремлює чотирнадцять видів потенціалу підприємства [3, с. 54]. У роботі В. Занора та Н. Одородько потенціал класифікується за тридцятьма ознаками з подальшим виділенням сімдесяти чотирьох його видів, що, згідно з дослідниками, дозволяє відобразити його численні аспекти в управлінні підприємством [4, с. 46].

Загалом, у вітчизняній науці існує чотири основні підходи до конкретизації змісту та значення поняття «потенціал»:

- Цільовий підхід – розглядає потенціал як спроможність, здатність, можливість та бачення прибутку, що проявляється через комбінацію внутрішніх ресурсів підприємства для його успішного функціонування у конкурентному ринковому середовищі та досягнення як оперативних, так і довгострокових завдань;

- Ресурсний підхід – базується на уявленні про потенціал як сукупність усіх наявних і доступних внутрішніх ресурсів та ресурсних можливостей, використання яких забезпечує стабільний розвиток та реалізацію запланованих фінансово-господарських результатів;

- Результативний підхід – сприймає потенціал як засіб і механізм досягнення встановлених цілей, що узгоджується з обраним стратегічним напрямком організації, сформованою політикою та розробленими перспективними планами;

– Системний підхід – охоплює потенціал підприємства як інтегровану систему складових, властивостей і характеристик, ефективно застосування яких забезпечується за рахунок реалізації управлінських заходів, що включають планування, організацію, мотивацію та фінальний контроль [3, с. 54-57].

Вивчати «потенціал підприємства» як комплексну економічну категорію неможливо без аналізу його базових компонентів – окремих елементів та специфіки їх взаємозв'язків. Слід зауважити, що питання структурування складових елементів потенціалу є предметом наукових дискусій. Так, А. Турило розподіляє потенціал підприємства на такі складові, як виробничий, економічний, ринковий, кадровий, маркетинговий, інтелектуальний, інформаційний, інноваційний тощо [5, с. 67]. О. Бурса включає до загального поняття потенціалу ресурсний, виробничий і економічний аспекти [6, с. 167]. К. Лисенко із Н. Скригуном пропонують визначити його складові як фінансовий, маркетинговий, управлінський, технологічний, виробничий, кадровий та інноваційний потенціали, при цьому деякі дослідники ототожнюють маркетинговий потенціал із складовою частиною ресурсного потенціалу підприємства [7, с. 142]. В. Яковлев бачить потенціал підприємства як суму маркетингового, фінансового, виробничого, логістичного, інноваційного, управлінського, інвестиційного та інформаційного потенціалів [8, с. 116].

А. Орехова відносить до структурних компонентів економічного потенціалу наступні елементи: виробничий, фінансовий, інвестиційний, трудовий, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали [9, с. 312]. З іншого боку, О. Гончарук включає до системи загального економічного потенціалу підприємства виробничий, фінансовий, інвестиційний, науково-технічний, інформаційний і ринковий потенціал [10, с. 85]. За даними С. Писаренка зі співавторами, структурна модель елементів ресурсного потенціалу охоплює природно-ресурсний, виробничо-майновий, інноваційний, кадровий, а також фінансово-інвестиційний потенціали [11, с.

102]. У той же час, В. Бугай зі співавторами наголошують, що формування ресурсного потенціалу здійснюється через інтеграцію фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних, кадрових, технічних та технологічних ресурсів підприємства [12, с. 29].

Таким чином, як свідчить подане вище, досліджуваний нами в даній кваліфікаційній роботі виробничий потенціал може входити до складу як «потенціалу підприємства» загалом, так і виділятися в межах економічного чи ресурсного потенціалу. При цьому окремі дослідники не завжди відносять економічний потенціал до загального поняття, а ресурсний потенціал не завжди визнається самостійною категорією. Наведені приклади з наукової літератури щодо складників різних видів потенціалу не дають можливості отримати вичерпне розуміння сутності цих категорій. На нашу думку, існує певний набір взаємопов'язаних базових елементів, відсутність хоча б одного з яких унеможлиблює функціонування підприємства як економічного суб'єкта або перешкоджає реалізації певних його функцій, пов'язаних із окремими видами потенціалу.

Сучасна наукова думка не має єдиного визначення щодо сутності цих категорій. Як ілюструється в таблиці 1.1, існують різні трактування потенціалів підприємства, які не відображають повного спектру цих понять. Представлені дефініції вказують, що основними характеристиками виділених видів потенціалу є ресурси, можливості та здатність. Проте у більшості підходів домінує ресурсний метод, згідно з яким потенціал підприємства розглядається як сумарність його ресурсів, що з одного боку є базою, а з іншого – сприяють досягненню поставлених цілей. Однак ототожнювати потенціал із системою ресурсів не варто, це, як зазначають О. Красноруцький зі співавторами, є методологічно невиправданим [13, с. 115]. Щодо можливостей підприємства, то якщо під ними розуміти виключно умови для здійснення діяльності, потенціал ототожнюватиметься не з ресурсами, необхідними для виконання завдань, а з умовами їх реалізації.

Таблиця 1.1

Інтерпретація категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал», «економічний потенціал» в економічній літературі

Автори	Визначення
1	2
Потенціал підприємства	
Квасницька Р., Тарасюк М. [14, с. 75]	Інтегрована, багатовимірна система, що містить усі актуальні можливості, здатності та ресурси, які постійно перебувають у взаємодії і можуть бути застосовані для реалізації стратегічних, тактичних та операційних завдань.
Краснокутська Н. С. [15, с. 20]	Комплекс можливостей ресурсної системи, які забезпечують здатність і компетентність створювати додану вартість для різних зацікавлених сторін.
Орехова А. І. [9, с. 312]	Всеохоплюючий показник наявних та перспективних можливостей, що можуть бути оптимально використані в господарській діяльності.
Повстяний Г. В. [16]	Відображає як поточні, так і перспективні можливості, які при максимально ефективному використанні сприяють розвитку господарської діяльності.
Ресурсний потенціал	
Богацька Н. М., Хачатрян В. В. [17, с. 138]	Система взаємопов'язаних ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути залучені до його діяльності задля максимального задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності; оцінка враховує не лише кількість і якість, а й оптимальне співвідношення ресурсів згідно з вирішуваними завданнями.
Смолич Д. В., Тимошук І. В. [18, с. 80]	Є базою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта, що відображає його можливості для ефективного використання ресурсів.
Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. [19, с. 434]	Сукупність динамічних можливостей організації з використання як існуючих, так і потенційних ресурсів, що сприяють стратегічному розвитку, задоволенню потреб клієнтів та отриманню конкурентних переваг.
Матвеев П. М. [20, с. 91]	Є набором можливостей, зумовлених технологічним та матеріально-ресурсним забезпеченням, які створюють фундамент для стійкого та поступового розвитку всіх підсистем підприємства.
Виробничий потенціал	
Олійник Т. І., Косенко А. О. [21]	Здатність розширити обсяги виробництва з дотриманням заданих стандартів якості, асортименту та номенклатури, що відповідають вимогам ринку.
Остапенко Т. В. [22, с. 101]	Можливість створювати продукцію в конкретних природно-економічних умовах, що залежить від гармонійного поєднання матеріально-технічних, трудових та земельних ресурсів разом із залученням інтелектуального капіталу.
Петрович Л. М., Прокопишин- Рашкевич Л. М. [23, с. 191]	Потенційна здатність до трансформації ресурсів за умови наявного технічного та технологічного рівня, а також організації ефективного освоєння ресурсів персоналом з метою отримання продукції і послуг, затребуваних на ринках.

1	2
Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. [24, с. 773]	Сукупність можливостей ефективного використання наявних активів для досягнення визначених виробничих цілей.
Економічний потенціал	
Занора В., Куценко Д., Одородько Н. [25, с. 44]	Сукупність можливостей, що сприяють розвитку господарської діяльності підприємства в умовах певних зовнішніх впливів.
Лисенко А. М., Коряк А. С. [26, с. 225]	Сукупність ресурсів і можливостей, які завдяки розвитку продуктивних сил та економічних відносин можуть бути максимально реалізовані для досягнення стратегічних завдань.
Орехова А. І. [9, с. 312]	Оптимальне використання сукупних можливостей, ресурсів і резервів, що забезпечує досягнення максимально досяжного стану економічної системи.
Смолич Д. В., Тимошук І. В. [18, с. 80]	Передбачає реалізацію виявлених потенційних можливостей, що виражається в отриманні економічного ефекту.

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 116]

Ключова характеристика будь-якого виду потенціалу – це здатність підприємства мобілізувати свої ресурси для здійснення певної діяльності. При цьому поняття здатності тісно пов'язане з можливостями, а іноді розглядається як тотожне їм. Здатність можна трактувати як властиву підприємству характеристику, що відображає його внутрішню іманентні якості, тоді як можливості потрібно пов'язувати з умовами реалізації цих здатностей – незалежно від того, чи ці умови мають зовнішній, чи внутрішній характер. Таким чином, можливість логічно розглядається як міра прояву здатності підприємства у конкретних умовах.

Як ми вже зазначали, аналіз наукових праць показує, що між поняттями «потенціал підприємства», «економічний потенціал», «ресурсний потенціал» та «виробничий потенціал» іноді не прослідковується чітка межа, що призводить до їх взаємозамінності. Так, у науковій літературі часто потенціал підприємства ототожнюють з економічним потенціалом або, навпаки, розглядають економічний потенціал як синонім поняття «потенціал підприємства». Згідно з Л. Ковалем, оскільки підприємство розглядається як відкрита система, економічна складова його діяльності є основною та виступає ключовим об'єктом управління й аналізу, тому категорію

«економічний потенціал підприємства» слід сприймати як тотожну категорії «потенціал підприємства» [27, с. 62].

Щодо розмежування чи тотожності виробничого потенціалу з ресурсним і економічним, В. Марченко та Н. Навроцький відзначають, що це питання залежить від трактування виробничого потенціалу. Якщо останній розуміється виключно як відображення виробничої потужності підприємства, то він є складовою частиною ресурсного та економічного потенціалів. Проте, коли виробничий потенціал трактують у широкому сенсі як систему як функціонуючих, так і потенційних можливостей структурованої сукупності виробничих ресурсів, здатної забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та максимізувати ефект від операційної діяльності, тоді це поняття ототожнюється з ресурсним і економічним потенціалами [28].

Зовсім інше бачення ієрархії базових потенціалів підприємства надає С. Руденко [19, с. 171]. Дослідник стверджує, що ресурсний потенціал трансформується у виробничий під впливом таких факторів, як технології виготовлення продукції, організація та управління виробничою діяльністю. Подальша трансформація виробничого потенціалу в економічний відбувається за допомогою маркетингово-збутової діяльності, передусім через ефективне управління нею. Завдяки цьому підприємство набуває можливостей для здійснення комерційної діяльності з виробленою продукцією, завершує виробничо-комерційний цикл та отримує капітал у грошовій формі для подальшого виробництва. Крім того, залучення маркетингового, організаційно-правового та управлінського інструментарію на базі економічного потенціалу сприяє формуванню конкурентного потенціалу підприємства [29, с. 170].

Таким чином, на основі узагальнення розглянутих визначень, виробничий потенціал підприємства ми визначаємо як інтегровану систему взаємопов'язаних ресурсів, можливостей і здібностей, що включає матеріальну, технологічну, кадрову та управлінську базу, здатну при

ефективному використанні забезпечувати реалізацію стратегічних, тактичних та оперативних завдань підприємства. Це поняття охоплює як внутрішні чинники, так і умови, що сприяють їх максимальній мобілізації для створення конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Відповідно, ми стверджуємо, що виробничий потенціал є не просто сумою наявних ресурсів, а комплексним показником здатності підприємства адаптуватися, інноваційно розвиватися та ефективно управляти своїми ресурсами для досягнення високих фінансових і господарських результатів.

У структурі потенціалу підприємства виробничий потенціал виступає як базовий компонент, що відображає як існуючі, так і перспективні методи залучення та використання чинників виробництва з метою отримання максимально можливого економічного результату. Він є вирішальним чинником, що визначає конкурентоспроможність, продуктивність та стабільність розвитку підприємства, адже включає комплекс ресурсів, здатних забезпечити досягнення як стратегічних, так і оперативних завдань.

Є. Жук виділяє п'ять елементів, що входять до структури виробничого потенціалу: основні фонди, трудові ресурси, матеріально-сировинні ресурси, інформаційні ресурси і технології та умови для впровадження інновацій [30, с. 209]. На нашу думку, доцільно деталізувати кожен з цих елементів (рисунок 1.1).

Виробничий потенціал можна охарактеризувати як суму всіх ресурсів, доступних підприємству, серед яких матеріальні, фінансові, людські, технологічні та інформаційні засоби. До цього поняття відноситься і здатність підприємства ефективно застосовувати ці ресурси для виробництва товарів та надання послуг. Зазначимо, що виробничий потенціал постійно зазнає впливу як зовнішніх чинників – технологічних змін, процесів глобалізації, економічних флуктуацій, а також екологічних та соціальних викликів, – так і внутрішніх особливостей управлінської системи.

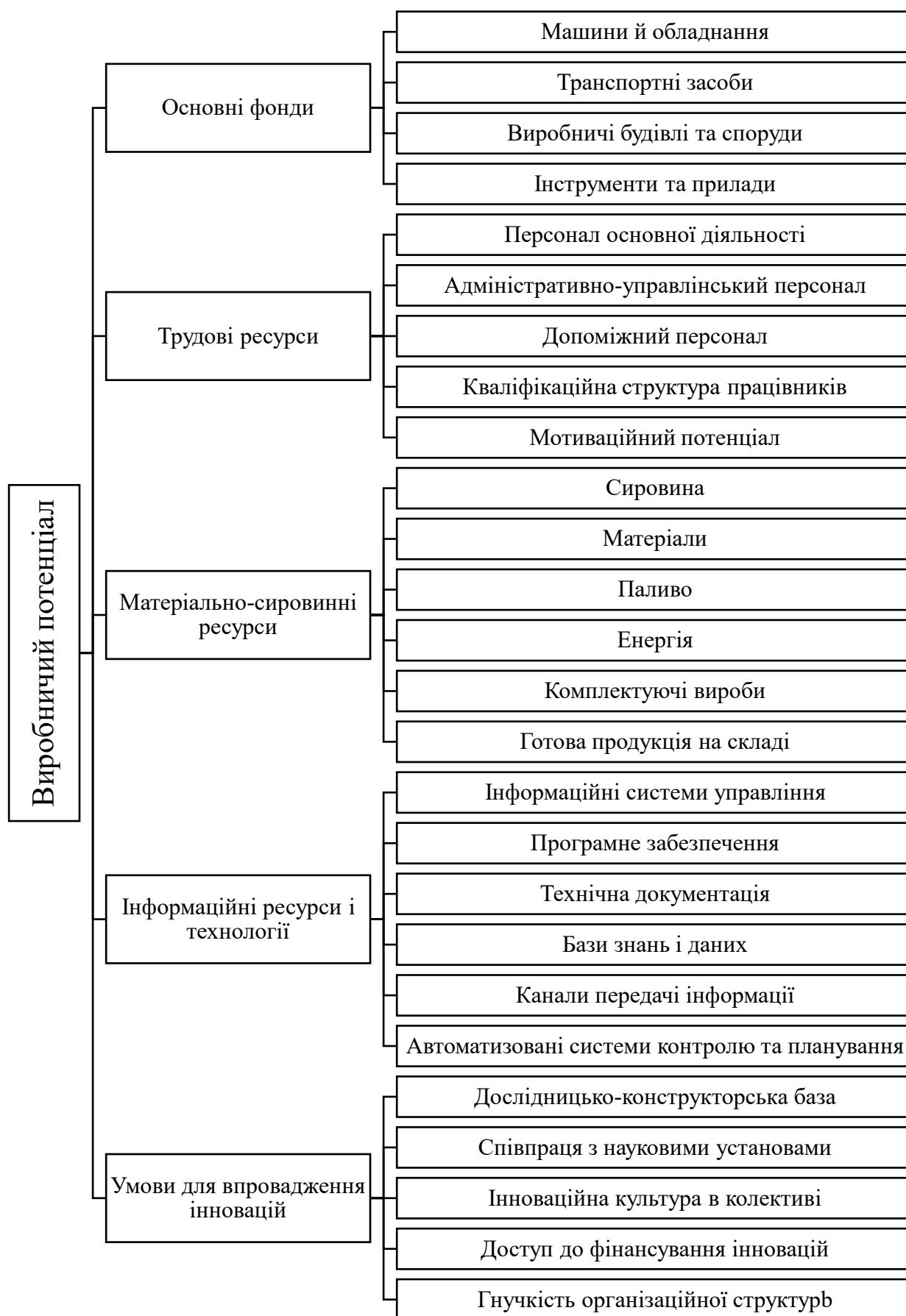


Рис.1.1. – Елементи виробничого потенціалу
 Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 209]

Усі характерні ознаки виробничого потенціалу промислового підприємства можна класифікувати за трьома групами критеріїв: внутрішні засоби та структурні особливості, якісні параметри, а також соціально-економічні відмінності. До структурних характеристик відноситься цілісність, комплексність, взаємозамінність окремих елементів, а також їхній взаємозв'язок і інтеграція. Якісними параметрами можна вважати здатність компонентів потенціалу вловлювати досягнення науково-технічного прогресу, їхню гнучкість і загальну потужність економічного потенціалу. Соціально-економічні відмінності, в свою чергу, відображають класовий характер та виражену потужність [31, с. 25].

Як одну з форм взаємозамінності елементів виробничого потенціалу можна розглядати економію виробничих ресурсів, що здійснюється шляхом впровадження нового обладнання, сучасних технологій, альтернативних джерел енергії, інформаційних ресурсів, а також методів організації управління та виробництва. При цьому ступінь альтернативності є динамічним і залежить від поточної економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу та особливостей господарської системи [31, с. 24]. Взаємозамінність компонентів можлива лише за умов їх збалансованості.

Сутність викладеного дає підстави стверджувати, що виробничий потенціал підприємства є складною інтегрованою системою ресурсів, можливостей і здібностей, які формують фундамент для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. У науковій літературі потенціал підприємства трактується неоднозначно та включає значну кількість елементів, серед яких домінують виробничий, ресурсний, економічний, фінансовий та кадровий потенціали. Ключовими характеристиками потенціалу вважаються внутрішня цілісність, адаптивність, гнучкість і здатність до ефективної мобілізації ресурсів. Виробничий потенціал, зокрема, охоплює матеріальні, технологічні, кадрові й управлінські компоненти, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на динамічному ринку. Важливою рисою цього потенціалу є взаємозамінність

його складових, яка реалізується через впровадження новітнього обладнання, передових технологій та інформаційних ресурсів, що дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів та посилювати ефективність господарської діяльності.

1.2. Підходи до оцінювання рівня та ефективності використання виробничого потенціалу

Як і будь-яка складна економічна система, виробничий потенціал для своєї максимальної реалізації потребує постійної уваги керівництва підприємства та здійснення ним ефективного цілеспрямованого управління. Побудова ефективної системи управління виробничим потенціалом виступає основою для його якісного зростання. Така система повинна включати етапи планування, організації, моніторингу, а за необхідності – подальшого коригування принципів, методів, цілей і завдань управління, враховуючи динаміку внутрішнього та зовнішнього середовищ (рисунок 1.2). Основними завданнями управління є як зростання виробничого потенціалу, так і підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Етап планування дозволяє провести комплексний аналіз фактичних резервів, наявних ресурсів та потенційних можливостей, що слугує підґрунтям для організації процесу управління та подальшої оцінки виробничого потенціалу підприємства. Серед головних завдань оцінювання потенціалу слід виділити три:

- аналіз особливостей виробничої діяльності
- узагальнення та систематизацію знань з метою забезпечення ефективного управління
- підготовку й обґрунтування конкретних практичних заходів для підвищення ефективності використання техніко-технологічного потенціалу у специфічних умовах господарювання [32, с. 206].

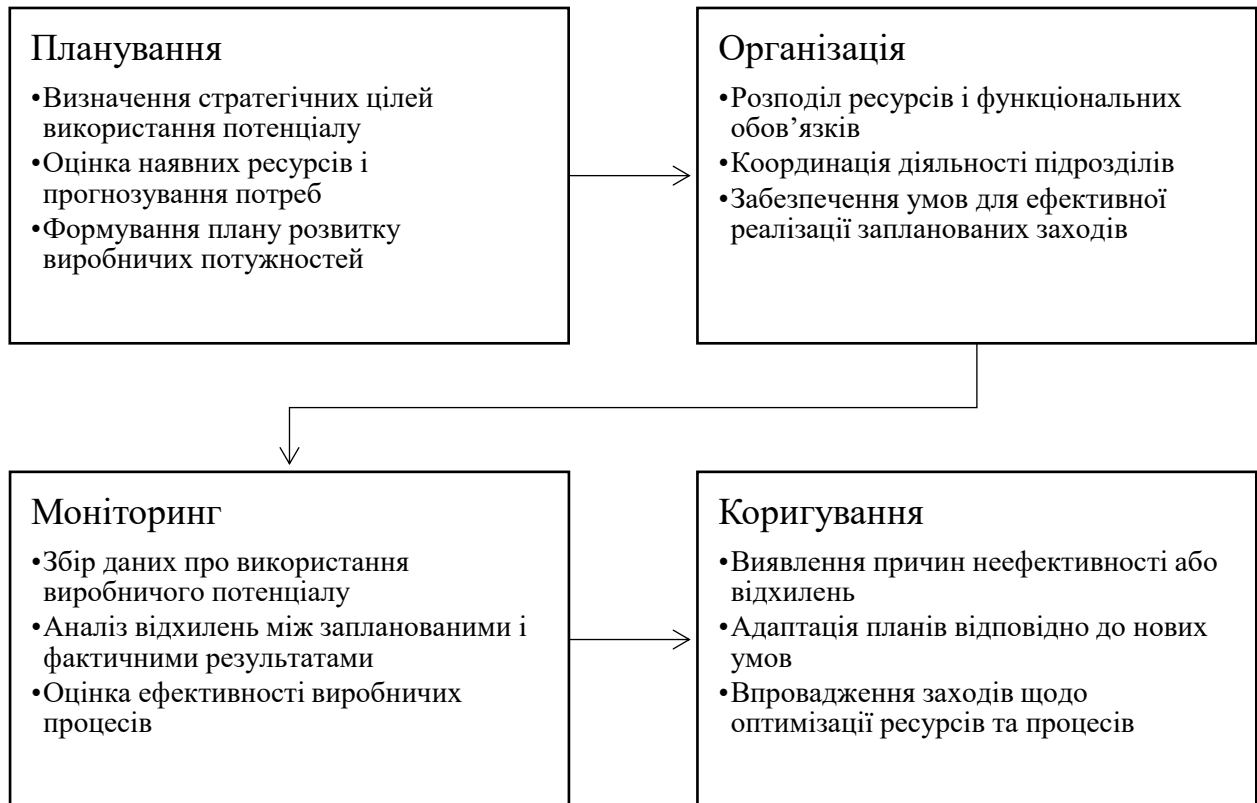


Рис. 1.2. – Процес управління виробничим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 82]

Очевидно, що оцінювання є обов'язковим і навіть ключовим етапом. Вітчизняні та зарубіжні науковці запропонували низку підходів до діагностики техніко-технологічного потенціалу, який є основою виробничого потенціалу підприємства. Серед них можна виділити 5 методик, які дозволяють провести глибокий аналіз виробничих, фінансових та технологічних показників [34, с. 267-268].

- оцінку потенціалу за допомогою індикаторів техніко-технологічної складової економічної безпеки (індикаторний метод);
- комплексну оцінку техніко-технологічного потенціалу високотехнологічного підприємства;
- оцінку на основі аналізу механізмів і обладнання, що лежить в основі техніко-технологічного потенціалу (критеріальний метод);

- моніторинг системи кількісних та якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства (комплексний метод);
- оцінку через аналіз вартості технології та технологічної функції (також комплексний метод).

Зведемо дані показники до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники діагностики виробничого потенціалу

Метод оцінювання	Коротка характеристика	Тип методу	Основні показники (індикатори)
Оцінка за індикаторами техніко-технологічної складової економічної безпеки	Визначення рівня технічної безпеки через набір кількісних індикаторів	Індикаторний	Коефіцієнт зносу основних фондів, рівень автоматизації, частка інноваційної продукції
Комплексна оцінка техніко-технологічного потенціалу високотехнологічного підприємства	Оцінка потенціалу з урахуванням технічних, кадрових, інформаційних та управлінських чинників	Комплексний	Потужність обладнання, технічна озброєність праці, рівень технологічного оновлення
Оцінка механізмів і обладнання (критеріальний підхід)	Аналіз якості та ефективності функціонування устаткування на основі експертних критеріїв	Критеріальний	Продуктивність машин, коефіцієнт використання обладнання, енергоефективність
Моніторинг кількісних і якісних показників економічної безпеки підприємства	Безперервне спостереження за динамікою параметрів технічної безпеки	Комплексний	Індекс технологічного розвитку, частка витрат на НДДКР, рівень технічного ризику
Оцінка вартості технології та технологічної функції	Аналіз вартості, інноваційності та ефективності технологій	Комплексний	Вартість технологічного циклу, прибутковість технології, строк окупності технологічних інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [34, с. 267-268]

На думку О. Шапурової, діагностика потенціалу підприємства нічим не відрізняється від звичайної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища

діяльності підприємства [35, с. 41]. В результаті узагальнення численних підходів, дослідниця пропонує наступний перелік методів, які доцільно використовувати при аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього аналізу середовища підприємства

Метод	Опис
1	2
Внутрішнє середовище	
Break-Even-Analyse та CVP	Метод аналізу беззбитковості, що дозволяє визначити критичний обсяг продажу для покриття витрат.
ABC-аналіз	Класифікація ресурсів або товарів за ступенем важливості та впливу на результат.
Activity-Based Costing	Розрахунок витрат за видами діяльності для точнішого розподілу непрямих витрат.
Факторний аналіз	Визначення та кількісна оцінка впливу окремих факторів на зміну показників.
Due Diligence	Комплексна перевірка фінансового та правового стану підприємства.
Theory of Constraints	Метод виявлення та усунення «вузьких місць» у виробничих чи бізнес-процесах.
ERP II, ERP, CRM, SCM	Методи інтеграції управління ресурсами, відносинами з клієнтами, ланцюгами поставок.
Balanced Scorecard, KPI, ABPA, ABB, ABM, VCC-аналіз, кайзен-костінг	Комплексні системи оцінювання ефективності діяльності на основі показників результативності та вартості.
Six Sigma	Стандартизований метод підвищення якості процесів за рахунок зменшення варіацій.
SFAS, SNW-аналіз	Методи стратегічного аналізу з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз.
Зовнішнє середовище	
SWOT-аналіз	Аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз.
SPACE-аналіз	Оцінка стратегічного положення підприємства за чотирма координатами (агресивність, консерватизм тощо).
GAP-аналіз	Виявлення розривів між поточним та бажаним станом діяльності.
PIMS (LOTS)	Аналіз впливу ринкових стратегій на прибутковість підприємства.
Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками конкурентів для удосконалення власної діяльності.
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища.

Матричні методи	Інструменти для стратегічного позиціонування (наприклад, матриці BCG, McKinsey тощо).
Аналіз часових рядів	Дослідження змін показників у часі для виявлення трендів.
Метод багатомірного шкалювання	Візуалізація багатовимірних даних для аналізу уподобань або ринкових позицій.
Методи експертних оцінок	Визначення перспектив і рішень на основі думок кваліфікованих фахівців.
Трендовий аналіз	Виявлення основних напрямів розвитку показника у часі.
Кореляційно-регресійний аналіз	Вивчення взаємозв'язків між змінними, моделювання залежностей.
Прогнозування динамічних рядів	Оцінка майбутніх значень на основі минулих трендів і екстраполяції.

Джерело: розроблено автором на основі [35, с. 42-44]

Ю. Тюленєва та О. Сичков вказують, що ефективність виробництва та використання виробничого потенціалу характеризує раціональне застосування фінансових, матеріальних, людських та інших економічних ресурсів [36, с. 127]. Функціональна роль цього показника полягає в ілюстрації рівня та динаміки розвитку якості і кількості результатів у відповідному процесі. Щодо виробничого потенціалу, ефективність його використання визначається як комплексна характеристика кінцевих результатів застосування економічних ресурсів за певний період часу. Цей показник відображає рівень розвитку не лише безпосередньої виробничої бази, але й підприємства в цілому, з акцентом на інвестиційно-інноваційну діяльність, яка є невід'ємною функціональною складовою структури виробничого потенціалу та визначає напрямок його розвитку. Оскільки ефективність є багатовимірним комплексним поняттям, існує значна кількість її видів. На думку дослідників, ефективність виробничого потенціалу доцільно узагальнити за такими класифікаційними ознаками (рисунок 1.3).

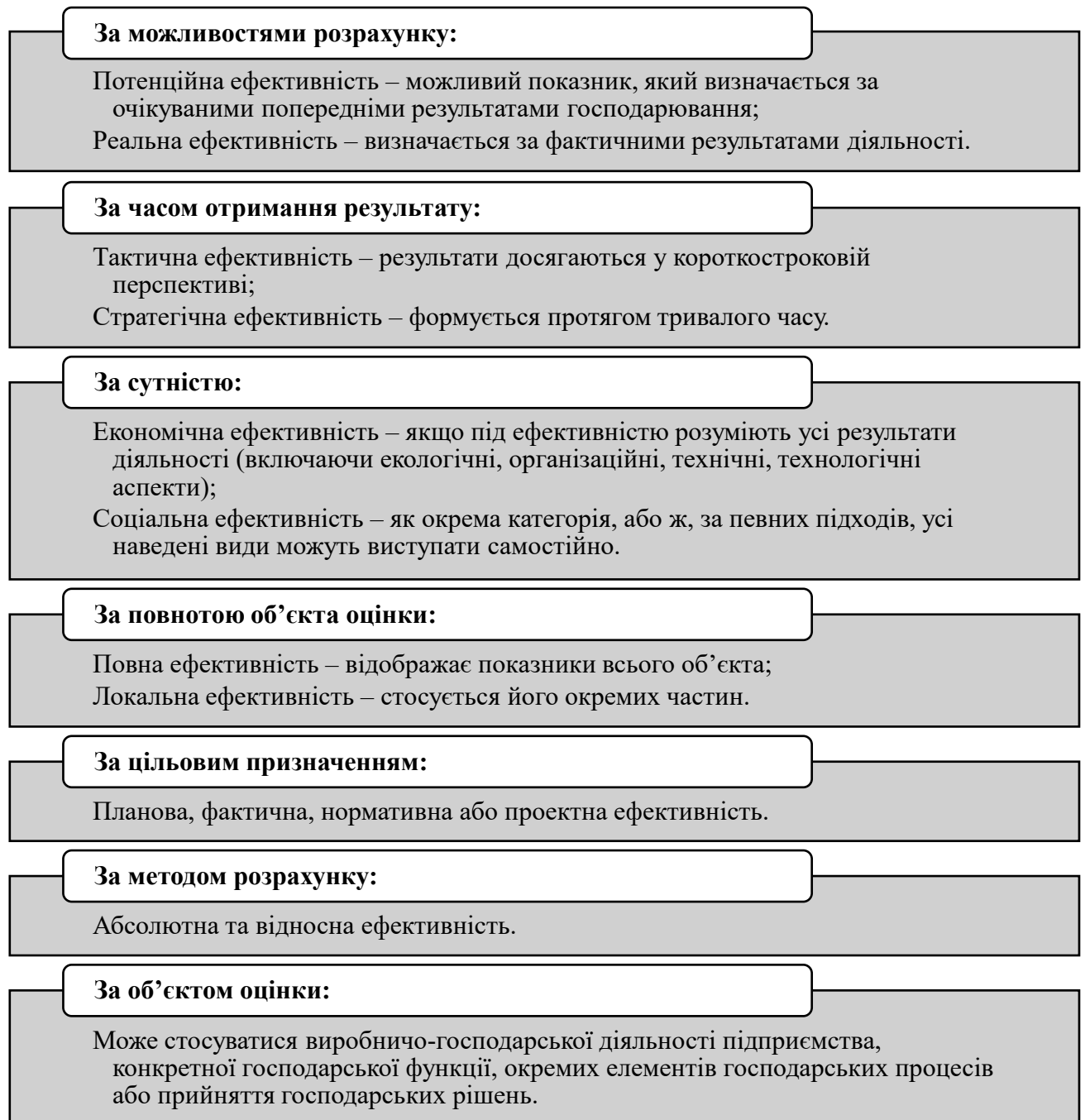


Рис. 1.3 – Класифікаційні ознаки ефективності виробничого потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [36, с. 127]

Можемо стверджувати, що ефективність використання виробничого потенціалу відображає не лише раціональне застосування ресурсів, але й є ключовою характеристикою, що визначає рівень і динаміку розвитку підприємства як у якісному, так і в кількісному вимірі.

На думку Н. Мацко, застосування всього комплексу показників вимагає значних часових та аналітичних ресурсів [37, с. 71]. Тому для оперативного прийняття управлінських рішень авторка пропонує використання лише трьох ключових показників, що забезпечують діагностику виробничого потенціалу підприємства за виробничим, фінансовим і технологічним напрямками:

- Виробнича можливість випускати в даний момент продукцію інноваційного рівня;
- Віддача активів;
- Коефіцієнт стану активів [37, с. 70].

Дослідниця зауважує, що такий підхід є найбільш доцільним за умов обмеженості часу для засвоєння та аналізу повного комплексу індикаторів оцінки. Проте навіть спрощена діагностика дозволяє відслідковувати динаміку змін, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і здійснювати прогнозування майбутніх періодів. Завершальними етапами процесу управління виробничим потенціалом є моніторинг і, за необхідності, коригування заходів, що дає можливість оцінити ефективність використання потенціалу. Нарощування та активізація виробничого потенціалу виступають основою для посилення конкурентних переваг підприємства. Для досягнення оптимального ефекту потрібно здійснювати своєчасну та достовірну оцінку діагностичних показників і аналіз змін, враховуючи, що управління розвитком і використанням виробничого потенціалу для реалізації стратегічних завдань є низкою систематичних взаємопов'язаних дій, а не разовою процедурою. Організаційно-економічний механізм управління має ефективно функціонувати як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, адже різноманітність зовнішніх та внутрішніх чинників і методів впливу вимагає дотримання принципів системності й комплексності для досягнення оптимального результату впливу на об'єкт управління.

Т. Меліх виділяє два ключові методологічні підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства – ресурсний та результативний [38, с. 7]. Ресурсний зосереджується на сукупності кількісних і якісних

характеристик наявних ресурсів, трактуючи виробничий потенціал як можливість забезпечення випуску продукції, ігноруючи при цьому внутрішні взаємозв'язки. Натомість результативний підхід передбачає оцінку виробничого потенціалу через економічні результати діяльності, такі як обсяг виробництва, прибутковість, ефективність використання ресурсів тощо, спираючись переважно на маржинальні фінансові показники. Узагальнимо позицію дослідника в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методологічні підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства

Підхід	Основна ідея	Характеристика	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Виробничий потенціал = сукупність ресурсів	Орієнтація на кількісні та якісні параметри виробничих ресурсів без урахування їх взаємозв'язків у процесі виробництва	Простота обчислень, наочність; можливість порівняння ресурсної бази підприємств	Ігнорування взаємозалежностей ресурсів і ринкових факторів; не враховує ефективність використання
Результативний	Виробничий потенціал = можливі результати (продукція, прибуток, ефективність)	Аналіз здійснюється від «виходу» до «входу»; використовуються маржинальні фінансові показники	Орієнтація на ринок; дозволяє прогнозувати прибутковість; використовується в інвестиційному аналізі	Опосередковане врахування внутрішніх і зовнішніх чинників; потребує великого обсягу даних і складних коригувань
Інтегральний	Поєднання ресурсного та результативного підходів	Двосторонній аналіз: від ресурсів до результатів і навпаки; врахування як кількісних ресурсів, так і потенційного прибутку	Комплексність, адаптивність до динамічного середовища, більша точність оцінки	Складність реалізації, потреба в усуненні суперечностей між підходами

Джерело: розроблено автором на основі [38, с. 7-9]

На основі узагальнення ресурсного та результативного підходів Т. Меліх пропонує до використання інтегральний підхід, сформований шляхом

комбінування вищезазначених концепцій, який дозволяє здійснювати як рух від «входу» до «виходу», так і в зворотному напрямі, забезпечуючи більш комплексну діагностику потенціалу в умовах динамічного середовища [38, с. 8]. На думку дослідника, при здійсненні комплексної оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства слід застосовувати весь спектр потенціалоутворюючих факторів, розглянутих як інструменти, що впливають на виробничий потенціал. Від того, як вони використовуються, залежить виробничий потенціал підприємства (рисунок 1.4).

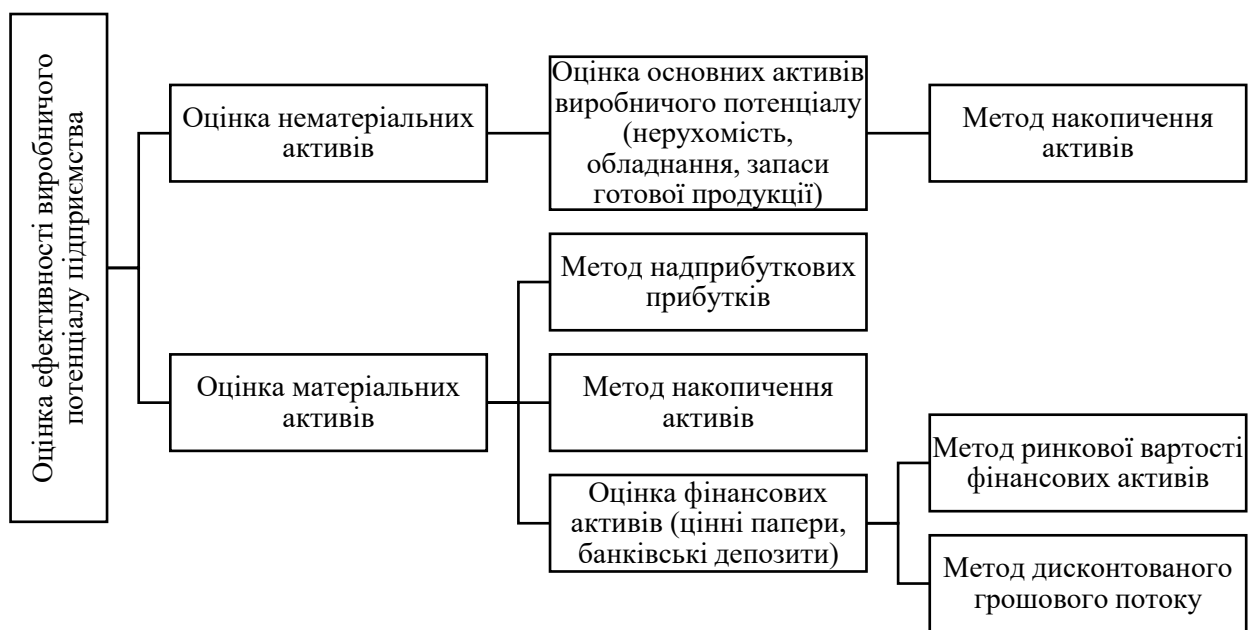


Рис. 1.4 – Класифікація методів оцінки виробничого потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [38, с. 9]

На нашу думку, зважаючи на відсутність єдиної методології або навіть більш-менш спільних підходів, доцільним є індивідуальний підбір методів під кожне підприємство. Говорячи про розглянуті методології, найбільш доцільним видається застосування запропонованого О. Шапуровою підходу для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає змогу оцінити не лише виробничий потенціал підприємства, а й інші складові потенціалу, що спрощує подальше виділення та інтерпретацію ознак та показників ефективності виробничого потенціалу.

Узагальнюючи сказане, виробничий потенціал підприємства є складною структурою, ефективність використання якої залежить від застосування обґрунтованих методів управління та оцінювання. Кожен з існуючих підходів до оцінки виробничого потенціалу – індикаторний, комплексний, критеріальний та інтегральний – має свої переваги та недоліки. Найбільш актуальним є комплексний підхід, що дозволяє враховувати не лише кількісні параметри ресурсної бази, але й економічні результати діяльності. Запропонована для використання класифікація методів діагностики об'єднує різноманітні інструменти аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, серед яких SWOT-, PEST-аналіз, методи моніторингу економічної безпеки та оцінювання за вартістю технологій. Вибір методу залежить від специфічних умов господарювання підприємства, а також від конкретних цілей оцінювання. Зважаючи на це, найбільш ефективною видається адаптивна модель, що передбачає використання комбінації методик відповідно до конкретних завдань підприємства. Можемо стверджувати, що для ефективного управління та зростання виробничого потенціалу доцільним є систематичне застосування адаптивних підходів оцінювання, які дозволяють оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та своєчасно коригувати стратегічні рішення, спрямовані на досягнення високих результатів.

1.3. Ключові показники ефективності функціонування виробничої системи підприємства

Перш ніж описувати показники, що визначають ефективність функціонування виробничої системи підприємства, доцільним є характеристика виробничої системи загалом. Дане поняття, хоча і доволі часто фігурує в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, дуже рідко стає безпосереднім об'єктом дослідження. Погоджуємось з думкою О. Можара, який зазначає, що при розгляді виробничої діяльності необхідно враховувати, що застосування обмежених матеріальних та інформаційних ресурсів, які характеризують розвиток виробничої організації на певний

момент часу, завжди визначається діяльністю працівників, що складають виробничий колектив. Об'єктивно властива цілеспрямованість виробництва, яка впливає з його матеріальних умов, накладає взаємозв'язок між ресурсами та колективом, а встановлення виробничих цілей спричиняє їхню стабільність, що, у свою чергу, залежить від стабільності цих складових [39, с. 66].

Під виробничою структурою організації слід розуміти сталий просторовий розподіл господарських зв'язків, що забезпечують ефективне використання всіх видів ресурсів – матеріальних, технічних, фінансових, інформаційних і трудових [40, с. 103]. Перетворення матеріальних та інформаційних елементів у кінцевий результат – продукт виробничої організації – є ключовим об'єктом виробництва. Об'єкт виробництва характеризується складною ієрархічною будовою і може по-різному відображатися у структурі виробництва, що визначає швидкість процесу перетворення.

Виробництво виступає як комплексна соціально-економічна та технічна система, основними елементами якої є люди та засоби виробництва. Для безперервного існування виробництва необхідно встановити ефективний зв'язок між його базовими компонентами, тобто організувати їхню інтеграцію у просторі та часі. Саме цей зв'язок є як об'єктом, так і результатом організаційної діяльності у виробничих системах.

Основними елементами виробничої системи є:

- Людина – активний елемент, який забезпечує взаємодію між собою, знаряддям праці та предметом праці;
- Знаряддя праці;
- Предмет праці.

Для реалізації виробничого процесу ці складові мають бути відповідно з'єднані за допомогою спеціальних прийомів і методів, що забезпечують їхню взаємодію у просторі та часі. На сучасних підприємствах виробничий процес набуває надзвичайної комплексності, оскільки він об'єднує численні окремі етапи, які формують його загальну структуру. Виробничі процеси

класифікуються за їх роллю у створенні продукції на три основні групи (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Види виробничих процесів на підприємстві та їх характеристика

Вид процесу	Характеристика	Роль у виробництві	Приклади
Основні	Безпосередньо пов'язані з перетворенням сировини у готову продукцію	Створюють товар, який реалізується на ринку	Механічна обробка, складання виробу
Допоміжні	Забезпечують умови для основних процесів, але не створюють товару	Забезпечують функціонування основного виробництва	Ремонт інструменту, виготовлення оснастки
Обслуговуючі	Створюють умови для здійснення як основних, так і допоміжних процесів	Підтримують логістику та організацію виробництва	Транспорт, складське зберігання

Джерело: розроблено автором на основі [41, с. 1-2]

Головна різниця між основними та допоміжними процесами полягає в тому, що продукт, отриманий у результаті основного виробничого процесу, надходить на ринок, тоді як продукція, що генерується під час допоміжних процесів, використовується всередині підприємства. Основною структурною одиницею виробничого процесу є операція – завершений етап, який виконується на одному робочому місці над тим самим предметом праці без переналагодження обладнання. В межах виробничого процесу розрізняють два типи операцій:

- Основні, в ході яких предмет обробки зазнає змін щодо форми, розміру або якості.
- Допоміжні, які забезпечують належне виконання основних, сприяючи загальній ефективності процесу.

Як вказують Н. Каличева та В. Маслова, «головна задача діяльності підприємства полягає у задоволенні потреб споживачів необхідними йому товарами чи послугами високої якості і в як найкоротші терміни» [42, с. 84].

Відповідно, критично важливим постає уміння ефективно організувати виробництво, яке полягає у розбитті складного процесу на окремі, прості операції, які потім інтегруються в єдиний комплекс. Це дозволяє забезпечити виготовлення готової продукції у потрібному асортименті і обсягах, у визначені строки. Раціональна організація як усього виробничого процесу, так і окремих його частин, базується на дотриманні певних принципів. Ці принципи можна умовно розділити на дві категорії:

- Загальні принципи, що є універсальними і не залежать від специфіки окремого виробничого процесу.
- Специфічні принципи, які притаманні саме конкретному процесу виробництва.

В таблиці 1.6 зобразимо загальні принципи, характерні для раціональної організації будь-яких виробничих процесів.

Таблиця 1.6

Загальні принципи організації виробничого процесу

Принцип	Сутність	Основні особливості реалізації
1	2	3
Спеціалізація	Розподіл праці між підрозділами і робочими місцями	Обмежена номенклатура продукції, автоматизація, підвищення якості
Пропорційність	Узгодження пропускної спроможності всіх ланок виробничої системи	Запобігання «вузьким місцям», планове усунення диспропорцій
Паралельність	Одночасне виконання операцій для скорочення загального часу	Суміщення процесів, багатоінструментальна обробка, паралельне виготовлення вузлів
Прямоточність	Мінімізація зустрічних і зворотних переміщень предметів праці	Логічне розташування цехів та дільниць за ходом технологічного процесу
Неперервність	Мінімізація перерв у виробничому циклі	Скорочення строків, безперебійна робота, особливо ефективно при потоковому виробництві
Ритмічність	Регулярне, рівномірне виконання обсягів робіт та випуску продукції	Забезпечення стабільного завантаження потужностей, зниження простоїв
Автоматичність	Вивільнення людини з виробничого процесу через автоматизацію	Використання автоматизованих засобів у шкідливих умовах, автоматизація управління

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Гнучкість	Здатність швидко адаптуватися до нових умов виробництва	Універсальні засоби праці, гнучкі виробничі системи, швидке освоєння нових виробів
Гомеостотичність	Стабільність і саморегуляція виробничої системи в умовах змін і впливів	Оперативне планування, регулювання, резерви, ППР, технічні та організаційні механізми стабілізації

Джерело: розроблено автором на основі [41, с. 2-3]

Таким чином, сучасний виробничий процес являє собою систему взаємопов'язаних етапів, організація яких забезпечує ефективність, своєчасний випуск готової продукції та раціональне використання ресурсів. У більших виробничих одиницях, таких як ділянки, майстерні або бригади, бере участь кілька елементарних осередків, об'єднаних однією виробничою системою. Основний зв'язок, що інтегрує ці осередки, реалізується через поділ та кооперацію праці – форму трудового зв'язку між людьми, які беруть участь у спільному виробничому процесі. Цей зв'язок супроводжується встановленням технологічних, соціально-економічних та інформаційних зв'язків, що дозволяють здійснювати самоврядування та управління виробничим процесом у цілому.

Системна концепція організаційної діяльності дає підстави для формулювання загальних методологічних висновків щодо методів вивчення і аналізу організаційного стану керованих об'єктів. Одним із основних методів аналізу є вивчення складу та величини витрат робочого часу в контексті виробничих, основних і допоміжних, трудових, управлінських та інформаційних процесів. Аналіз часових витрат дозволяє оцінити втрати, обумовлені недостатньою організованістю виробничої системи (відсутність зв'язків, обрив або нераціональні ланцюги зв'язків), або встановити позитивний ефект, що може бути досягнутий шляхом скорочення часу виробництва за рахунок покращення організації процесу. Таким чином,

організація зв'язків між основними елементами виробничої системи і є як ключовим об'єктом, так і результатом організаційної діяльності, що забезпечує ефективність у виробничому процесі [39, с. 66].

Ефективність, яка найчастіше розглядається як економічна категорія, дозволяє оцінити результати управлінських рішень у діяльності підприємства. Вона займає центральне місце на всіх етапах господарської діяльності – від виробництва до розподілу, обміну та споживання – і відображається на кожному рівні, починаючи від окремої фірми і закінчуючи цілою галуззю та національною економікою [20, с. 89]. Протягом історії розвитку економічної науки поняття «ефективність» зазнавало змін і ускладнень, адже воно є ключовим при ухваленні як індивідуальних, так і соціальних рішень. У наукових дослідженнях, як світових, так і вітчизняних, було запропоновано численні трактування цього поняття (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Підходи до визначення поняття ефективності

Автор	Трактування визначення
П. Друкер [43, с. 41]	Ефективність представляє собою комплекс соціально-економічних процесів та явищ, пов'язаних із досягненням результату та раціональним використанням ресурсів.
С. Ейлон, Б. Голд, Дж. Сьозан [44, с. 331]	Під ефективністю зазвичай розуміють продуктивність, що визначається як відношення обсягу випуску до витрат.
О. Кравченко, В. Ільницький, О. Ульяновський [45, с. 31]	Ефективність визначається як співвідношення досягнутого результату (ефекту) до витрат, необхідних для його отримання.
Т. Якимчук [46, с. 184]	Економічна ефективність описує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки) і відображає не лише раціональне використання виробничих ресурсів, а й роль підприємства у розвитку економіки країни загалом.
Р. Андрійчук [47, с. 12]	Економічна ефективність визначається як відношення між отриманими результатами виробництва – продукцією та матеріальними послугами, – і витратами праці та засобів виробництва.
Н. Савенко [48, с. 154]	Економічна ефективність є показником виробничої діяльності, що виражається у співвідношенні між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ефективність виступає важливим інструментом аналізу господарської діяльності підприємства, що слугує для оцінки якості використання ресурсів і визначення ступеня розвитку економічних процесів. Як бачимо, аналіз поняття «ефективність» демонструє, що існують численні підходи до його інтерпретації. Найпоширенішим є традиційне визначення, згідно з яким ефективність – це відношення досягнутих результатів до витрат (ресурсів). Залежно від методу вимірювання, це поняття дозволяє оцінити валідність об'єктів (систем) на різних рівнях: соціальному, корпоративному та в системах управління. Проаналізувавши всі тлумачення, наведені в таблиці 1.7, пропонується використовувати таке визначення: економічна ефективність підприємства – це динамічна, комплексна організаційно-управлінська система, спрямована на забезпечення максимального прибутку за наявних ресурсів підприємства.

Управління ефективністю можливе лише за умови адекватного оцінювання поточного рівня цього показника. Саме тому виникає питання конкретизації та визначення індикаторів, які застосовуватимуться для вимірювання ефективності окремих складових діяльності підприємства. На нашу думку, для оцінки ефективності управління організацією слід використовувати комплекс показників, що відображають різноманітні аспекти функціонування суб'єкта господарювання (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Показники ефективності управління діяльністю підприємства

Сфери діяльності підприємства	Назва показника
1	2
Виробничий потенціал	Питома вага основних засобів в активах Коефіцієнт придатності основних засобів Фондоозброєність Фондовіддача
Інноваційно-інвестиційна діяльність	Капіталовіддача Питома вага інвестицій у сукупних витратах підприємства Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів Питома вага витрат на програмне забезпечення
Оборотний капітал	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів Коефіцієнт забезпеченості власними коштами

Закінчення таблиці 1.8

1	2
Оборотний капітал	Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власними оборотними коштами Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними коштами Матеріаломісткість
Фінансові показники діяльності	Рентабельність діяльності Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) Коефіцієнт швидкої ліквідності Коефіцієнт абсолютної ліквідності
Управління персоналом	Продуктивність праці Зарплатомісткість Коефіцієнт плинності кадрів Рентабельність персоналу Коефіцієнт розвитку персоналу
Управлінська діяльність	Питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу організації Коефіцієнт ефективності контролю Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління

Джерело: складено автором на основі [49]

Як бачимо, у розділі «Виробничий потенціал» розглядаються такі індикатори, як питома вага основних засобів в активах, коефіцієнт придатності основних засобів, фондоозброєність та фондovіддача, що дозволяють оцінити ступінь використання виробничих ресурсів та їх вплив на загальну продуктивність підприємства. Блок «Інноваційно-інвестиційна діяльність» містить показники капіталовіддачі, питомої ваги інвестицій у сукупних витратах, частки нематеріальних активів у загальній сумі активів, а також питомої ваги витрат на програмне забезпечення – все це сприяє комплексному аналізу інноваційної активності та інвестиційного потенціалу підприємства. Сфера «Оборотний капітал» охоплює показники оборотності оборотних коштів, коефіцієнти забезпеченості власними коштами, поточними активами та матеріальними запасами, що надає змогу оцінити ліквідність та ефективність використання короткострокових активів. Фінансові показники діяльності, такі як рентабельність діяльності, коефіцієнти покриття різного рівня ліквідності, а також блок показників управління персоналом і

управлінської діяльності, який включає питомі витрати на управлінський персонал та ефективність контролю, інтегрують економічну, операційну та кадрову складову оцінки діяльності підприємства.

Очевидною є важливість інтеграції різних аспектів управлінської діяльності для формування стратегії розвитку підприємства. Формування та аналіз таких показників дозволяє менеджерам не лише контролювати окремі аспекти діяльності, а й здійснювати міжсекторальну оцінку, що сприяє виявленню узгодженості між виробничими, інвестиційними, фінансовими та кадровими процесами. Такий підхід сприяє оптимізації ресурсного забезпечення та розподілу бюджетних коштів, що в кінцевому рахунку впливає на конкурентоспроможність підприємства. До того ж, систематизація і деталізація показників дає можливість проводити прогностичну аналітику, своєчасно ідентифікувати потенційні проблемні зони, розробляти заходи щодо їх усунення та впроваджувати стратегії, спрямовані на довгострокове підвищення ефективності управління.

Як зазначають класики сучасної економічної теорії П. Самуельсон та В. Нордхаус, ефективність виробництва – це здатність підприємства забезпечувати максимальну вигоду від доступних ресурсів. Для цього необхідно постійно аналізувати як вигоди, так і витрати, щоб упевнитися в раціональності прийнятих заходів, забезпечуючи максимальну дохідність і мінімальні витрати [50]. В свою чергу, управління ефективністю виробничої діяльності являє собою комплекс стратегій, заходів, методів та інструментів, спрямованих на досягнення максимальної продуктивності та результативності виробничих процесів. Цей управлінський процес має носити циклічний характер та включати такі ключові етапи:

- постановка цілей діяльності,
- планування ефективності,
- реалізація розроблених планів,
- моніторинг (контроль) ефективності,
- аналіз ефективності,

- корегування планів або цілей (рисунок 1.5).

Такий підхід дозволяє всебічно охопити різноманітні аспекти проблеми управління виробничою діяльністю та сприяє удосконаленню процесів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів підприємства.



Рис. 1.5 – Етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [51, с. 4]

На нашу думку, найбільш доцільною для використання в представленій роботі є методика, запропонована О. Хринюком та Т. Гримашевич [63, с. 4]. Запропонована дослідниками узагальнена модель ефективності використання виробничого потенціалу підприємства за умови детермінованого характеру змінних виглядає наступним чином:

$$y_{\text{еф}} = \frac{\text{ЧПр}}{\sum(O_i)} \quad (1.1)$$

де Уеф – ефективність використання робочого виробничого потенціалу;
ЧПр – чистий прибуток, грн.;

i – складова виробничого потенціалу підприємства;

O_i – обсяг відповідної складової виробничого потенціалу підприємства,
грн.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що сучасна виробнича система інтегрує людський фактор, знаряддя праці й організаційні аспекти через розподіл основних, допоміжних та обслуговуючих процесів. Ефективність виробничої системи визначається за показниками якості перетворення сировини у готову продукцію, економічних результатів та інноваційних показників технологічного розвитку. Використання індикаторних та інтегральних методів оцінювання сприяє своєчасному виявленню відхилень і оптимізації управлінських рішень. Постійний моніторинг фондівіддачі, рентабельності та продуктивності праці дозволяє коригувати стратегії розвитку. Системний підхід до управління виробничою системою забезпечує стабільне зростання ефективності господарської діяльності й стимулює впровадження новітніх технологій, що є запорукою довгострокового успіху підприємства. Комплексна оцінка показників дає можливість вчасно виявити проблемні зони, скоригувати операційні процеси та забезпечити ефективну адаптацію виробничої системи до змін ринкових умов. Таким чином, інтеграція всіх складових виробничої системи сприяє посиленню її конкурентної позиції на ринку, що гарантує стабільність і розвиток.

Висновок за розділом 1

Виробничий потенціал підприємства є комплексною інтегрованою системою ресурсів, можливостей і здібностей, що забезпечує основу для стабільного та перспективного розвитку господарської діяльності. Він об'єднує матеріальну, технологічну, кадрову та управлінську бази, що у взаємодії формують конкурентоспроможність підприємства та здатність протистояти зовнішнім викликам. Аналіз наукових підходів свідчить про широкий спектр інтерпретацій поняття потенціалу, який охоплює як ресурсний, так і результативний аспекти, що дозволяють досягати встановлених цілей. Особливу увагу слід приділяти синергії між компонентами, що визначає здатність мобілізувати внутрішні резерви для оптимізації виробничого процесу. Управління виробничим потенціалом потребує системного підходу, орієнтованого на постійне удосконалення, інновації та адаптацію до динамічних умов ринкової конкуренції, що є запорукою високої ефективності господарювання. Системна інтеграція всіх компонентів потенціалу дозволяє підприємству не тільки збільшувати обсяг виробництва, але і забезпечувати стабільність, прогнозованість та ефективність управлінських рішень.

Оцінювання рівня та ефективності використання виробничого потенціалу є вирішальним етапом управлінської діяльності підприємства, адже воно забезпечує комплексний аналіз фактичних резервів, наявних ресурсів і потенційних можливостей для реалізації стратегічних і оперативних завдань. Ефективна система управління, що включає етапи планування, організації, моніторингу та коригування, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і приймати необхідні управлінські рішення. Застосування різноманітних методів оцінювання – індикаторного, комплексного, критеріального та інтегрального – дає змогу враховувати як кількісні, так і якісні аспекти техніко-технологічного потенціалу. Використання адаптивної моделі, що комбінує ресурсний та результативний підходи, сприяє оптимізації управлінських процесів, що є запорукою

підвищення конкурентоспроможності та досягнення максимального економічного ефекту.

Сучасна виробнича система підприємства є соціально-економічною та технічною структурою, що інтегрує людський фактор, знаряддя праці і організаційні аспекти через розподіл основних, допоміжних і обслуговуючих процесів. Її ефективність визначається за показниками якості перетворення сировини у готову продукцію, економічних результатів і технологічного розвитку, що відображається через моніторинг фондівіддачі, рентабельності і продуктивності праці. Застосування кількісних та якісних методів оцінювання дозволяє своєчасно виявляти відхилення в процесах, оптимізувати управлінські рішення та коригувати стратегії розвитку. Комплексний аналіз цих показників сприяє виявленню потенційних проблемних зон і впровадженню заходів щодо їх усунення, що забезпечує адаптацію виробничої системи до змін ринкових умов і сприяє стабільному зростанню конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Характеристика та діагностика стану кондитерської галузі України

Кондитерська промисловість України є ключовим сегментом національної економіки, що демонструє стабільні темпи зростання та активний розвиток. Цей сектор посідає вагоме місце в харчовій індустрії країни, задовольняючи потреби внутрішнього ринку і здійснюючи експорт до численних держав. Завдяки поєднанню багатих історичних традицій та сучасних інноваційних рішень, українські виробники кондитерських виробів постійно вдосконалюють асортимент, відповідаючи міжнародним стандартам якості та безпеки. Водночас галузь стикається з низкою викликів – економічною нестабільністю, трансформаціями споживчих уподобань, загостренням конкуренції на світовому ринку та світовими трендами, такими як здорове харчування і екологічна відповідальність. Однак найсуттєвішим викликом стала повномасштабна війна в Україні: внаслідок збройної агресії РФ у 2022 році близько 20 % підприємств кондитерської галузі зазнали пошкоджень або були змушені припинити діяльність [52]. Водночас вітчизняні компанії демонструють здатність адаптуватися – здійснюють релокацію виробництв із зон бойових дій, впроваджують передові технології та розширюють продуктивний портфель, орієнтуючись на вдосконалені запити споживачів.

Внутрішній ринок кондитерських виробів в Україні вирізняється широким асортиментом та високим рівнем конкуренції серед учасників галузі [53]. Сучасні споживачі пред'являють підвищені вимоги до якості, безпечності та різноманіття продуктового портфелю, що спонукає виробників інвестувати в інноваційні рішення та оновлення виробничої інфраструктури. Продукцію галузі прийнято розділяти на дві групи:

- борошняна продукція (код 10-72 за КВЕД),

- шоколадна та цукрова продукція (код 10-82 за КВЕД),

В таблиці 2.1 наведена інформація про кількість підприємств великих, середніх і малих у періоді 2014-2023 рр., які виробляли борошняну продукцію (код 10-72).

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів великого, середнього і малого підприємництва України за видами економічної діяльності (код 10-72)

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Усього	977	963	906	867	895	911	852	795	665	746
Великі	2	3	1	-	1	1	1	2	2	3
% від усього	0,2	0,3	0,1	-	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,4
Середні	52	51	53	52	61	63	57	54	47	47
% від усього	5,3	5,3	5,9	6,0	6,8	6,9	6,7	6,8	7,1	6,3
Малі	923	909	852	815	833	847	794	739	616	696
% від усього	94,5	94,4	94,0	94,0	93,1	93,0	93,2	92,9	92,6	93,3

Джерело: складено автором на основі [54]

Як бачимо, у період 2014-2023 років загальна кількість діючих суб'єктів підприємницької діяльності, зайнятих виробництвом сухарів і борошняних кондитерських виробів демонструє чітку динаміку зниження в проміжку 2014-2021 років – з 977 одиниць у 2014 році до 795 у 2021 році, що становить скорочення майже на 18,7 %. Особливо критичним виявився 2022 рік із падінням до 665 суб'єктів, що відображає безпосередній негативний вплив воєнного стану на галузь. Водночас у 2023 році спостерігається певне відновлення активності – зростання до 746 підприємств, що вказує на формування механізмів адаптації виробників до складних умов. Така тенденція свідчить про наявність внутрішньої стійкості, незважаючи на тривалі зовнішні шоки. Динаміка цього показника сигналізує про високу вразливість галузі до екзогенних шоків, водночас демонструючи потенціал до відновлення та посилення конкурентних позицій малих операторів.

Структурний аналіз за категоріями розмірів підприємств виявляє відносну стабільність із водночас помітними коливаннями. Частка малих підприємств у загальному обсязі коливалася в межах 94,5 – 92,6 % у 2014-2022 роках, після чого у 2023 році піднялась до 93,3 %, що свідчить про

відновлення активності дрібних виробників. Частка середніх суб'єктів у 2022 році досягла максимуму 7,1 %, натомість у 2023 році впала до 6,3 %, вказуючи на складнощі масштабування. Кількість великих операторів залишається незначною – від одного до трьох, проте у 2023 році їхня частка зросла до 0,4 %, що може сигналізувати про початок процесів консолідації галузі. Такий розподіл відображає традиційно маломасштабний характер кондитерського виробництва в Україні та обмежені ресурсні можливості для інтенсивного росту середніх і великих операторів.

При цьому більшість підприємств галузі складають фізичні особи – підприємці (рисунок 2.1).

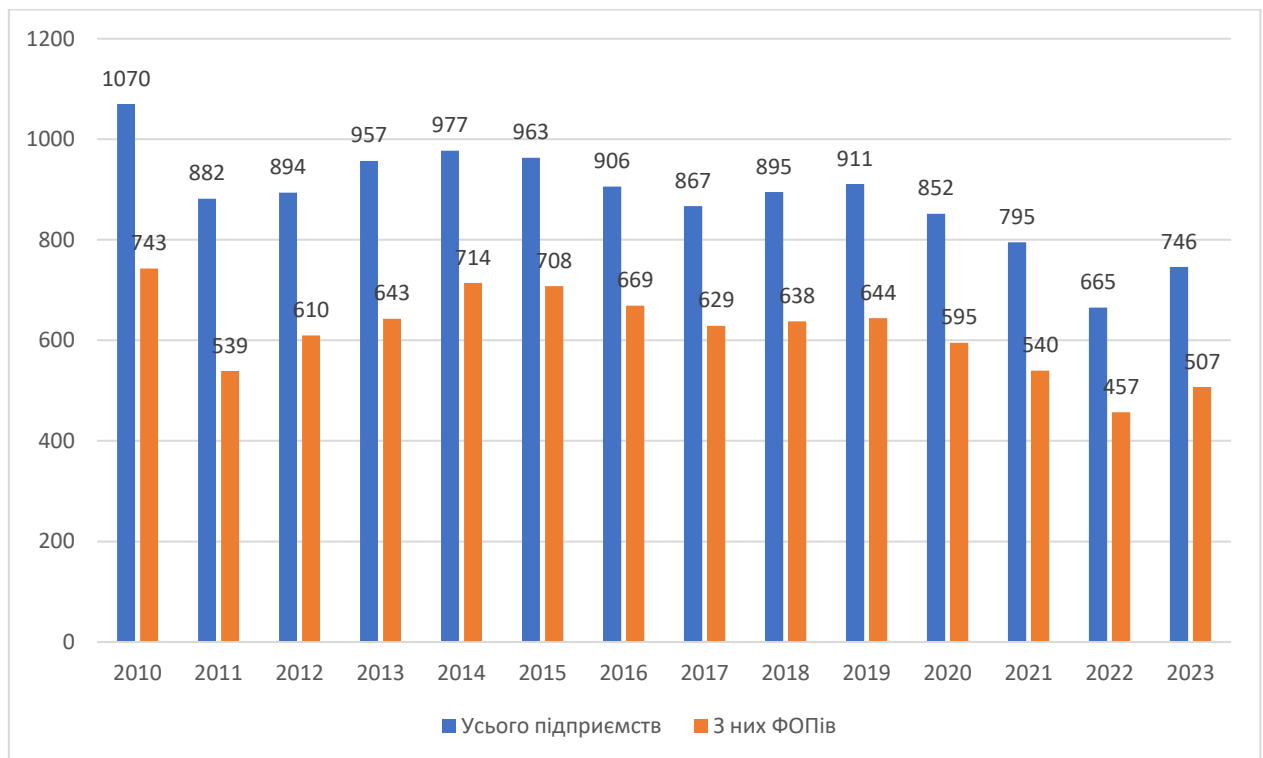


Рис. 2.1 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання та фізичних осіб – підприємців у виробництві сухарів і борошняних кондитерських виробів в Україні у 2010-2023 роках

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Аналіз структури власності свідчить, що більшість виробників – це ФОПи, частка яких у 2010-2023 роках коливалася в інтервалі приблизно 61-74 %. Особливо помітним було зростання питомої ваги ФОПів у 2014-2016 роках (понад 73 %), тоді як у період воєнної агресії їх доля дещо знизилася до

близько 68 %. Відповідно зменшилася частка корпоративних операторів – від майже 39 % у 2011 році до приблизно 26-32 % у пізніші роки. Така структура відображає низький бар'єр входу для індивідуальних підприємців і обмежені ресурси середніх і великих виробничих одиниць.

Суттєвими факторами відхилень від галузевих стандартів виступають економічна невизначеність, логістичні обмеження та проблеми з фінансовими ресурсами, спричинені безпосередніми військовими діями. Серед сильних сторін галузі виділяється висока мобільність та адаптивність малих підприємств, які швидко реагують на зміну ринкових умов. Водночас серед слабких аспектів варто зазначити недостатню інвестиційну спроможність середніх виробників та низький рівень технологічного оновлення. Серед потенційних загроз – можливе поглиблення економічної кризи та зниження внутрішнього попиту, а серед можливостей – розвиток експортних каналів і впровадження цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів. Додатковою можливістю є диверсифікація асортименту за рахунок інвестицій у нові види продукції з тривалим терміном зберігання та використання альтернативних видів сировини для зниження залежності від імпортних інгредієнтів.

Аналіз динаміки реалізації продукції у ціновому вираженні (рисунок 2.2) демонструє значну волатильність у 2010 – 2023 роках. Починаючи з рівня 4 577 399,6 тис. грн у 2010 році, спостерігається зниження до 3 895 011,4 тис. грн у 2012 році, що відображає негативні наслідки економічних потрясінь та обмежену купівельну спроможність населення. У 2013 – 2015 роках відбулося стрімке зростання до 11 535 102,3 тис. грн, пов'язане з інфляційними процесами та переглядом цінових стратегій. Після корекції в 2016 – 2017 роках відзначається поступове відновлення з досягненням 14 744 684,0 тис. грн у 2021 році, тоді як незначне зниження у 2022 році пов'язане з воєнними логістичними обмеженнями. У 2023 році обсяги реалізації досягли рекордних 23 529 701,9 тис. грн, що свідчить про адаптивність та перегляд бізнес-моделей.

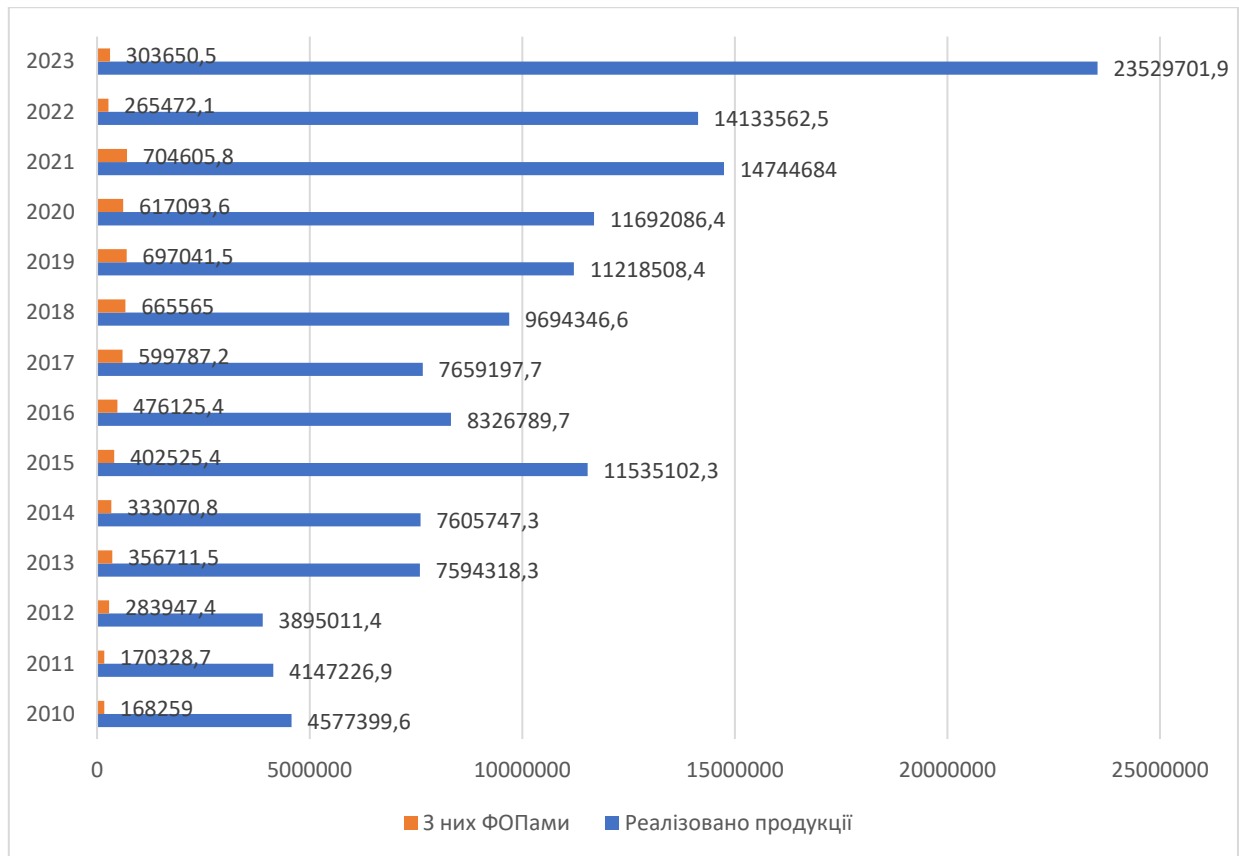


Рис. 2.2 – Динаміка обсягів реалізації продукції та частка ФОП у виробництві сухарів і борошняних кондитерських виробів в Україні у 2010 – 2023 роках (тис. грн)

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Структура реалізації продукції фізичними особами-підприємцями (ФОП) демонструє відмінні риси в порівнянні з загальними показниками. Починаючи з обсягу 168 259,0 тис. грн у 2010 році, показник зріс до 283 947,4 тис. грн у 2012 році, що відображає розширення сегмента приватних виробників. Протягом 2013 – 2019 років обсяги реалізації ФОП зростали стійко до 697 041,5 тис. грн у 2019 році, вказуючи на поступове нарощування частки неформального сектору в галузі. Зниження до 617 093,6 тис. грн у 2020 році корелює з обмеженнями під час пандемії та логістичними труднощами. Суттєве падіння у 2022 році до 265 472,1 тис. грн свідчить про гострий вплив військових дій, тоді як зростання до 303 650,5 тис. грн у 2023 році відображає певне відновлення активності приватних виробників попри загальну кризу.

Частка реалізації продукції фізичних осіб – підприємців у загальному обсязі виручки за період 2010 – 2023 років демонструє високий рівень волатильності. У 2010 році цей показник становив приблизно 3,7 %, після чого зріс до 7,3 % у 2012 році та до 7,8 % у 2017 році, відображаючи посилену роль індивідуальних виробників. Надалі спостерігається поступове зниження частки – у 2021 році вона становила близько 4,8 %, а в умовах воєнного тиску 2022 року впала до 1,9 %. У 2023 році відновлення продажів загалом не супроводжувалося пропорційним зростанням сегмента ФОП, частка залишилася на рівні 1,3 %, що свідчить про обмежені можливості приватних виробників у масштабуванні діяльності. Це вказує на зростаючі складнощі для приватних виробників у конкуренції з корпоративними операторами.

Протилежна ситуація спостерігається в іншому сегменті кондитерської галузі. Так, за КВЕДом 10.82 виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів за 2010-2023 роки кількість підприємств, навпаки, зростала (рисунок 2.3).

Як бачимо, упродовж 2010-2023 років виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82) демонструє виразну тенденцію зростання кількості суб'єктів господарювання – від 232 у 2010 році з початковим незначним спадом до 214 у 2011-му і стабільного нарощування до 357 у 2020 році. Порівняно з попередніми періодами, зростання прискорилося після 2015-го, коли кількість підприємств збільшилася до 264, а у 2018-2019 роках перевищила 300 одиниць. У 2022 році попри воєнні виклики та логістичні обмеження сегмент зазнав тимчасового зниження до 317, проте в 2023 році відновив активність із рекордним показником 423 підприємства, що свідчить про відновлення інвестиційної привабливості та адаптивність виробників до змін зовнішніх умов.

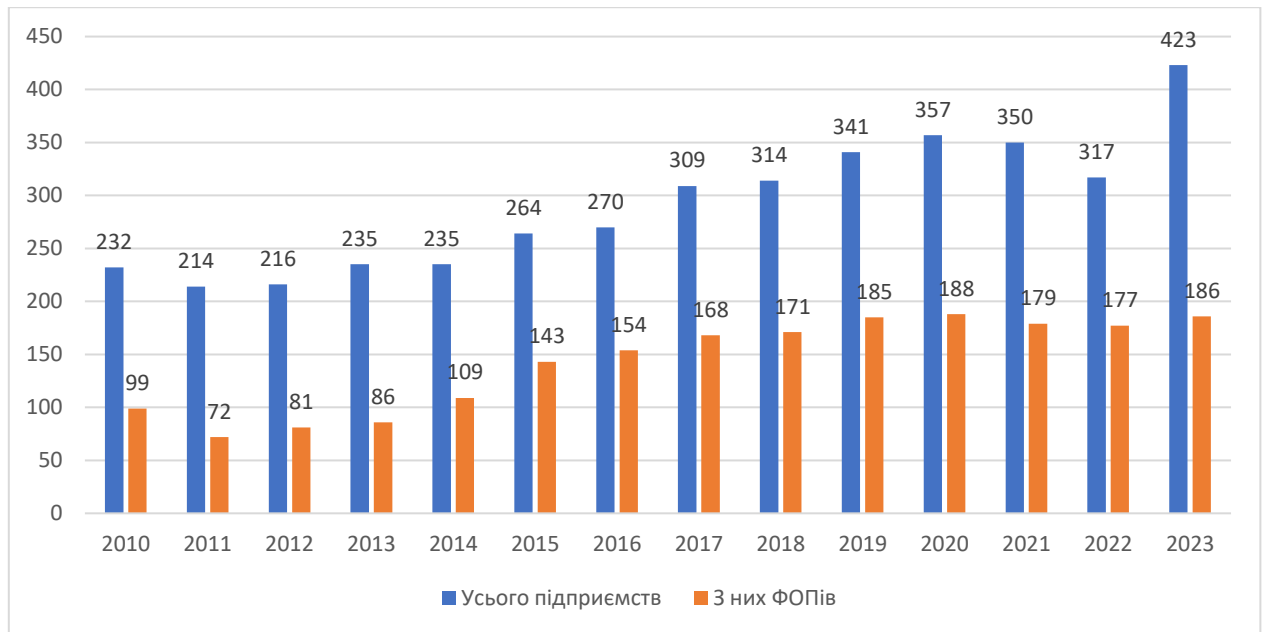


Рис.2.3 – Динаміка кількості суб’єктів господарювання та фізичних осіб – підприємців у виробництві какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів в Україні у 2010-2023 роках

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Відхилення від очікуваної динаміки у 2011 та 2022 роках обумовлені різними факторами. Падіння у 2011 році можна пояснити регуляторними та ринковими коливаннями після світової фінансової кризи, тоді як скорочення у 2022 році пов’язане з обмеженнями постачань сировини, порушенням логістичних ланцюгів та загостренням безпекової ситуації. Аналізуючи ці періоди, варто враховувати, що висока капіталомісткість сегмента та потреба в оновленні обладнання роблять виробників вразливими до шоків у фінансуванні. Разом із тим гнучкість виробничих ланцюгів та швидке впровадження альтернативних поставок дозволили вже у 2023 році відновити та перевершити докризові рівні.

Протягом 2010-2022 років обсяги реалізації продукції сегмента виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів свідчать про стійку тенденцію зростання загального обсягу продажів із 21 310 967,8 тис. грн у 2010 році до максимуму в 45 866 550,4 тис. грн у 2021 році. Падіння в 2012-2013 роках до 25 832 208,9 тис. грн і 21 987 457,6 тис. грн відповідно

відображає наслідки глобальних економічних коливань та корекцій цінових політик. Зростання в 2015-2019 роках пояснюється поєднанням інфляційного тиску та розширення внутрішнього попиту, а незначне зниження в 2022 році до 43 260 381,8 тис. грн обумовлене логістичними труднощами та зниженням купівельної спроможності населення в умовах безпекової кризи. Ці коливання вказують на високий рівень чутливості галузі до зовнішніх макроекономічних шоків і необхідність гнучкого ціноутворення як ключового інструмента стабілізації.

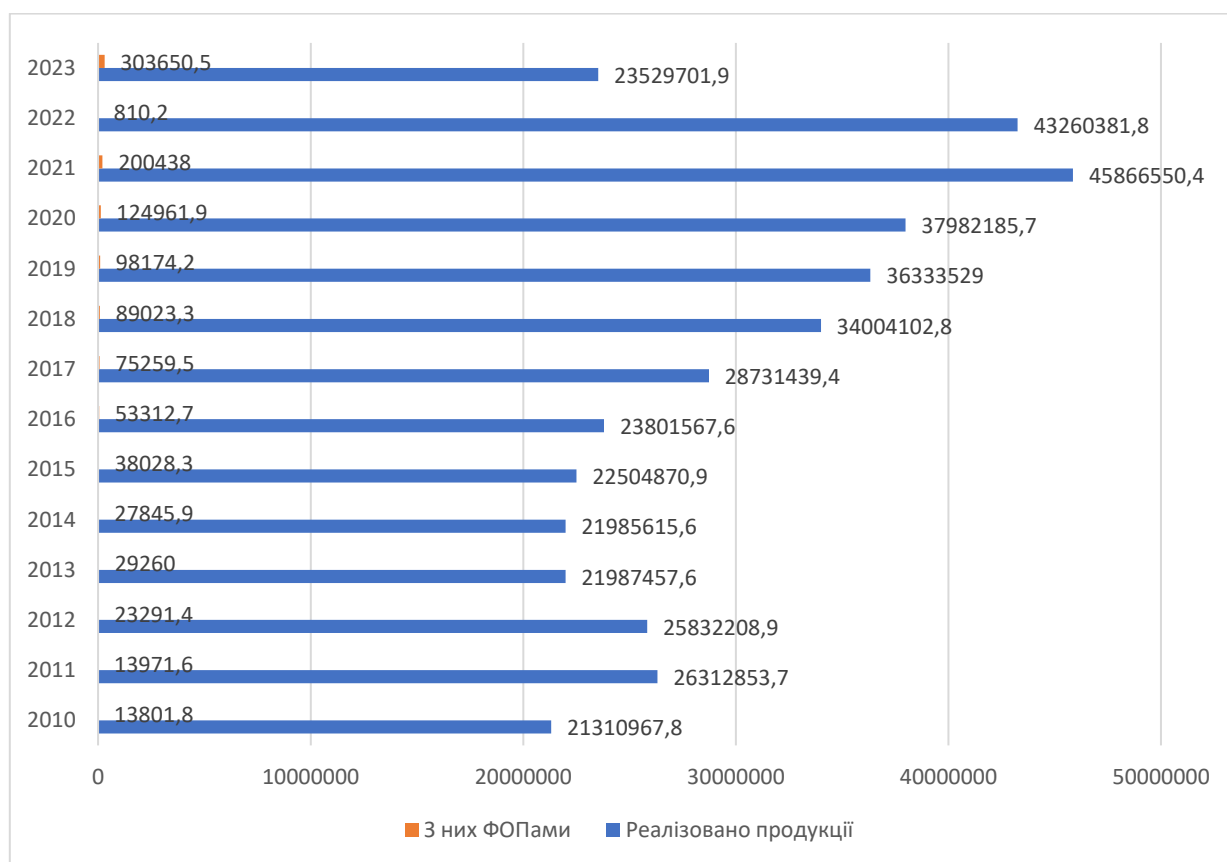


Рис. 2.4 – Динаміка обсягів реалізації продукції та частка ФОП у виробництві какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів в Україні у 2010 – 2023 роках (тис. грн)

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Водночас реалізація продукції фізичними особами – підприємцями демонструє динаміку з поступовим збільшенням з 13 801,8 тис. грн у 2010 році до 200 438,0 тис. грн у 2021 році, що свідчить про розвиток приватного

сектору та його спроможність нарощувати прибутковість. Проте у 2022 році обсяг продажів ФОПів скоротився до 810,2 тис. грн, вказуючи на катастрофічну втрату ринкових позицій через припинення діяльності невеликих виробників і дестабілізацію ланцюгів постачання. Сильними сторонами сегмента ФОП є гнучкість адаптації до місцевих нішевих ринків та швидке реагування на запити споживачів, тоді як слабкість полягає в обмеженій фінансовій подушці та високій вразливості до зовнішніх ризиків. Серед загроз – подальше зниження платоспроможності населення, а серед можливостей – розвиток електронної комерції та кооперація для оптимізації витрат і відновлення виробничих потужностей.

Динаміка випуску кондитерських виробів усіх груп в Україні представлена на рисунку 2.5 [3].

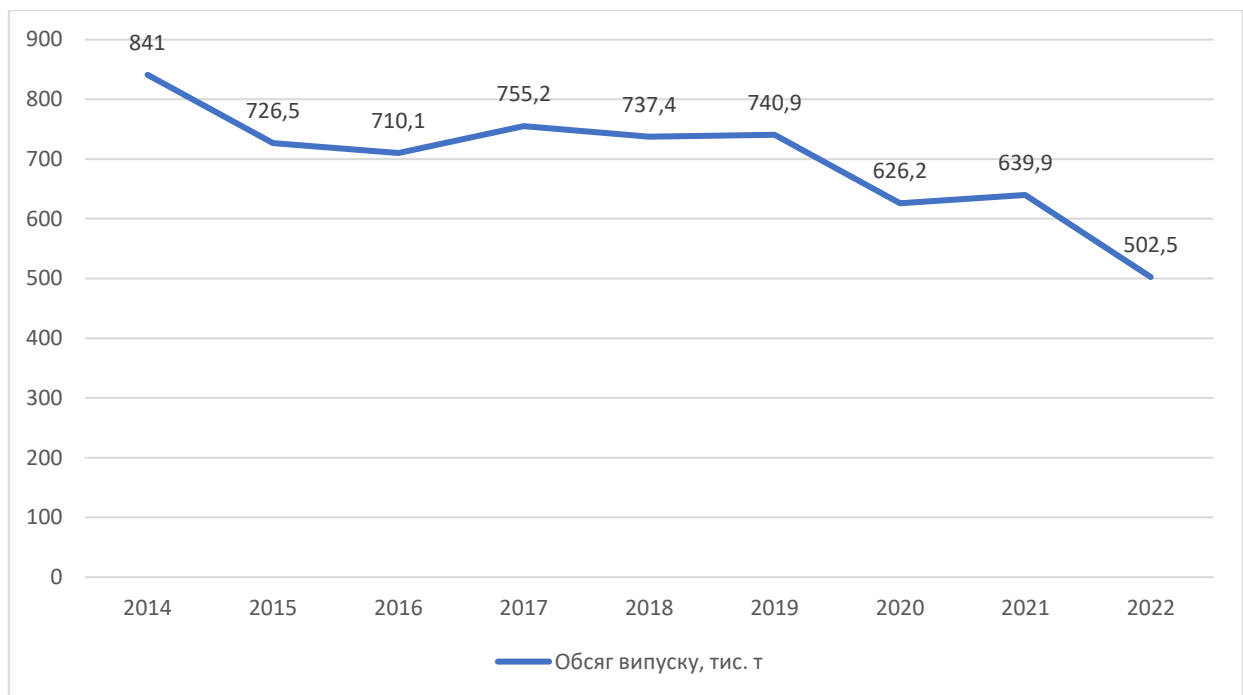


Рис. 2.5 – Динаміка випуску кондитерських виробів в Україні у 2014 – 2022 роках (тис. тон)

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Упродовж 2014-2022 років обсяг випуску кондитерської продукції демонструє виразну циклічність із загальною тенденцією до зниження. Початковий рівень у 841,0 тис. т у 2014 році знизився до 710,1 тис. т у 2016

році, що свідчить про корекцію виробничих потужностей та зменшення внутрішнього попиту. У 2017-2019 роках спостерігається помірне відновлення до 755,2 тис. т у 2017 році та подальша стабілізація близько 740,9 тис. т у 2019 році, проте 2020 рік ознаменувався різким спадом до 626,2 тис. т на тлі пандемії COVID-19, а в 2021 році фіксується незначне відновлення до 639,9 тис. т. У 2022 році випуск скоротився до 502,5 тис. т, віддзеркалюючи наслідки воєнного конфлікту та логістичних обмежень.

Відхилення від очікуваної траєкторії виробництва зумовлені зовнішніми шоками та внутрішніми структурними факторами. Пандемія спричинила зупинки ланцюгів постачання та скорочення трудових ресурсів, тоді як безпекова нестабільність 2022 року обмежила доступ до сировини та енергоресурсів. Сильними сторонами галузі залишаються наявність базових виробничих потужностей і досвід адаптації технологічних процесів до кризових умов. Водночас слабкістю є висока залежність від імпортних інгредієнтів і недостатній рівень інвестицій у модернізацію обладнання. Серед загроз – подальше посилення енергетичного та логістичного дефіциту, а серед можливостей – цифровізація виробництва, диверсифікація продуктового портфеля та розвиток експортних каналів.

Загалом, починаючи з 2020 року, обсяги випуску поступово знижувалися, що було обумовлено спочатку COVID-пандемією, а з 2022 р. воєнними діями. При чому традиційно на великі і середні підприємства припадало більш 85 % обсягу випуску, рисунок 2.6.

Розподіл ринкових часток у кондитерській галузі України свідчить про виразну концентрацію, де п'ять провідних компаній утримують близько 87 % обсягу споживання. Лідером є Roshen – її частка становить 25 %, що зумовлено широким асортиментом продукції та відпрацьованими каналами дистрибуції. Друге місце посідає Mondeliz із 20 %, підтверджуючи успішність глобальних брендів на національному ринку. Konti (16 %) і АВК (15 %) забезпечують стабільну присутність завдяки інноваційним рішенням у виробничих процесах та маркетинговим активностям. Сегмент «Світоч» із 11

% доповнює картину, тоді як сумарна частка інших операторів становить 13 %, що вказує на певний простір для появи нішевих гравців і локальних стартапів.

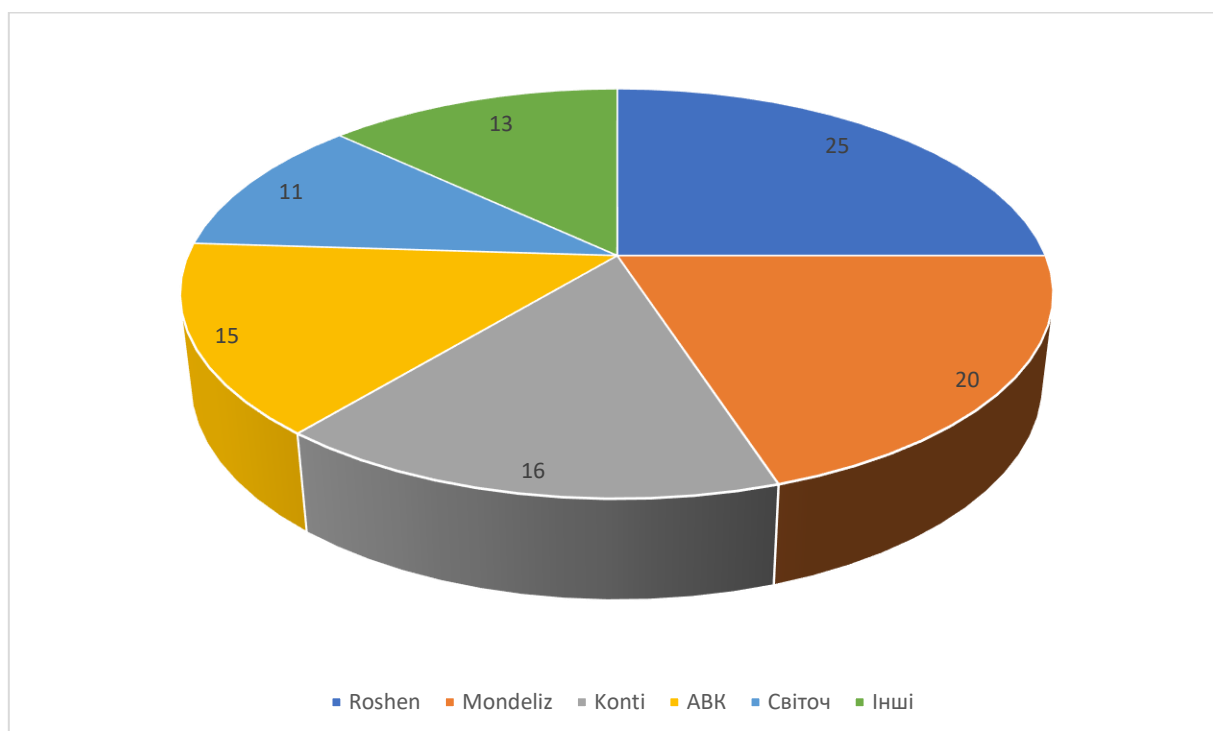


Рис. 2.6 – Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України, %
Джерело: [56, с. 47]

Висока концентрація ринку створює як переваги, так і ризики для його стійкості. Сильними сторонами є масштабність виробництва, оптимізовані логістичні ланцюги та інвестиції в НДДКР, що дозволяють провідним компаніям утримувати лідерські позиції. Водночас домінування великих операторів ускладнює доступ новим виробникам та знижує гнучкість ринку, що може стати довгостроковою загрозою у разі раптових зсувів споживчих уподобань чи зовнішніх шоків. Можливості для розвитку полягають у диверсифікації асортименту з фокусом на здорове харчування та експансії на експортні майданчики, що здатні знизити залежність від внутрішнього попиту та посилити конкурентні переваги на глобальному рівні.

За даними дослідження Pro-Consulting [57], серед ключових детермінантів обсягів виробництва кондитерської галузі вирізняють

споживчий попит, вартість сировини та енергоресурсів, а також кадрове забезпечення підприємств. Найбільші учасники займають домінуючі позиції на ринку, водночас близько третини його структури формують малі регіональні виробники переважно з асортиментом печива. Ринок відкриває ніші для нових компаній, проте створення масштабного виробництва й конкурентна боротьба вимагають значних інвестицій. Імпорт здебільшого представлений відомими брендами, перевіреними споживачами. До 2021 року в Україні розповсюджувалися й дорожчі товари маловідомих марок, проте з початком війни їхні обсяги імпорту скоротилися майже до нуля. Експорт української продукції становить близько 23 – 25 % від загального виробництва, завдяки чому вона отримала високу репутацію на зовнішніх ринках; головними покупцями у 2023 р. були Молдова, Польща та Румунія.

Асортимент, хоча й досить широкий, часто повторюється: головні відмінності між пропозиціями виробників полягають у ціні та якості, натомість унікальних товарів обмаль. Проте найбільші компанії активно розширюють лінійки, вводячи нові продукти, наприклад солоні вафлі «Світоч». Ціни на більшість позицій підвищилися у 2022 – 2023 рр. внаслідок дорожчання енергоресурсів, логістики та окремих видів сировини. Водночас через блокаду експорту зерна було нарощено виробництво борошна, що частково знизило цінові рівні на печиво, вафлі та круасани. Рівень споживання, який залежить від кількості покупців і їхньої купівельної спроможності, упродовж останніх двох років залишався стабільним: близько 60 % споживачів мають усталені вподобання щодо видів продукції та брендів. Водночас виробники застосовують різні методи привертання уваги, розширюючи асортимент, що дозволяє мінімізувати виробничі витрати й пропонувати ринку якісний товар за прийнятною ціною [57].

Відповідно до прогнозів, очікуються такі тенденції: посилення позицій провідних гравців ринку та зростання консолідації через високі бар'єри входу (витрати на просування та запуск виробництва, зниження споживчого попиту); подальше скорочення імпорту, адже низка брендів уже вилучена з

асортиментів, хоча ця ситуація може змінитися після завершення бойових дій і поживлення економіки; збільшення долі експорту на 10 – 15 % як реакція на обмеження внутрішнього споживання; а також нове підвищення цін на кондитерські вироби у 2025 році внаслідок подорожчання сировини, енергоресурсів і палива.

Дослідження сучасного стану кондитерської галузі України засвідчує її складну, але перспективну динаміку розвитку в умовах глибоких трансформацій. Попри істотні виклики – війну, логістичні обмеження, коливання внутрішнього попиту та зростання витрат на виробництво – галузь демонструє ознаки адаптації та поступового відновлення. У період 2014 – 2021 років кількість суб'єктів у виробництві борошняних кондитерських виробів знизилася з 977 до 795 одиниць (-18,7 %), у 2022 році впала до 665 підприємств (-16,3 %), а в 2023 році відновилася до 746 одиниць, що свідчить про адаптивність галузі. Обсяги випуску продукції стабілізувалися на рівні 740,9 тис. т у 2019 році, зменшилися до 502,5 тис. т у 2022 році, а 2021-го досягли піку в 755,2 тис. т. Реалізація у грошовому вираженні зросла з 3 895 011,4 тис. грн у 2012 році до 23 529 701,9 тис. грн у 2023 році. Висока концентрація п'яти лідерів із 87 % частки ринку утримує стабільність, але стримує інновації. Можливості полягають у збільшенні експорту на 10 – 15 % та впровадженні цифрових платформ для оптимізації виробництва. Прогноз передбачає зростання експорту до 25 % у 2025 році та подальше зниження імпорту.

2.2. Загальна характеристика підприємства ЗАТ «Житомирські ласощі» та аналіз його виробничої бази

ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ» було зареєстровано 23 вересня 1993 року та діє на підставі Закону України «Про акціонерні товариства» [58]. Статутний капітал становить 18 218 721,12 грн і розподілений на 37 955 669 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,48 грн кожна. Установчі документи передбачають бездокументарний формат акцій із персоніфікацією прав власників, а контрольний пакет (65,86 %) належить кінцевому

бенефіціару М. І. Тищенко. Така структура власності обумовлює високу концентрацію управлінських повноважень та водночас створює передумови для швидкого ухвалення стратегічних рішень. Завдяки чіткому визначенню правових механізмів розподілу прибутку та залученню іноземного інвестиційного капіталу компанія забезпечує стабільність фінансових показників і дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління в межах «Групи родини Тищенко».

Управлінська система компанії побудована за принципом розподілу повноважень між трьома рівнями керівництва. Найвищим колегіальним органом є Загальні збори акціонерів – це майданчик для затвердження ключових стратегічних напрямів розвитку, внесення змін до статуту та розподілу прибутку. При необхідності формування Наглядової ради вона здійснює контрольну функцію щодо роботи виконавчого органу. Єдиним виконавчим органом є директор, який відповідає за оперативне управління та здійснення правочинів у межах встановлених лімітів. Такий підхід гарантує баланс між колегіальним консенсусом і швидкістю реалізації оперативних рішень, сприяючи ефективній координації діяльності та своєчасному реагуванню на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища [59].

Організаційна структура ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» (рисунок 2.7) відображає класичну лінійно-функціональну модель, де генеральний директор координує роботу керівників ключових напрямів – виробництва, збуту, фінансів, маркетингу, логістики, IT і HR. Кожен функціональний відділ відповідає за специфічні завдання та демонструє високий рівень спеціалізації, що підвищує професіоналізм працівників та якість управлінських рішень. Проте в умовах складної внутрішньої комунікації може виникати ризик затримок у передаванні узгоджених рішень між підрозділами та зростання бюрократизації процесів. Водночас чіткий розподіл відповідальності й стандартизовані процедури сприяють послідовному виконанню планів і підтримці високих операційних показників.



Рис. 2.7 – Організаційна структура ЗАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

Сьогодні ЗАТ «Житомирські ласощі» утримує провідні позиції на ринку кондитерської продукції України, будучи частиною «Групи родини Тищенко» й підприємством із іноземними інвестиціями. Основний вид діяльності охоплює виробництво шоколаду, какао, кондитерських виробів, а також оптову торгівлю цукром, шоколадом, кавою, чаєм та прянощами із наданням

супутніх логістичних і лізингових послуг. Завдяки поєднанню інноваційних технологій, широкого асортименту та високих стандартів якості компанія формує міцні конкурентні переваги й постійно розширює частку ринку. Додаткові напрями діяльності, передбачені статутом, відкривають перспективи для диверсифікації бізнесу та забезпечення довгострокового зростання.

Таблиця 2.2

Основні дані про підприємство

Параметр	Значення
Повне найменування	Закрите акціонерне товариство «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»
Скорочена назва	ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»
Найменування англійською	JSC «ZHUTOMYRSKI LASOSHCHI»
Код ЄДРПОУ	00382071
Дата реєстрації	23 вересня 1993 р.
Статутний капітал	18 218 721,12 грн
Кількість акцій	37 955 669 простих іменних акцій, номінальна вартість 0,48 грн кожна
Кінцевий бенефіціар	Тищенко Мотрона Іванівна
Органи управління	Загальні збори акціонерів – Наглядова рада (за потреби) – Директор Сіденко Людмила Петрівна
Основний вид діяльності	Виробництво кондитерських виробів; оптова торгівля цукром, шоколадом, кавою, чаєм та прянощами; супутні торгово-логістичні й лізингові послуги
Статус	Приватне акціонерне товариство, підприємство з іноземними інвестиціями
Групова належність	«Група родини Тищенко»
Місцезнаходження	10003, Україна, м. Житомир, буд. 67

Джерело: складено автором на основі [58-60]

Давши організаційну характеристику, перейдемо до економічної, для чого передусім розглянемо фінансово-майновий стан підприємства за останні роки (табл. 2.3).

За результатами аналізу структури активів ЗАТ «Житомирські ласощі» у 2024 році спостерігається зниження частки необоротних активів із 39,04 % до 31,04 % (- 17,68 % відносного зменшення), що вказує на скорочення інвестицій у довгострокові ресурси. Натомість оборотні активи зросли до 68,96 %, що на 17,12 в. п. перевищує показник попереднього року, свідчачи про активізацію операційної діяльності та збільшення обсягів оборотних коштів. Зростання абсолютної величини оборотних активів на 119 549 тис. грн підтверджує посилення короткострокового фінансування, що може бути пов'язано з необхідністю підвищення ліквідності та управління запасами. Динаміка вказує на перегляд інвестиційної стратегії та орієнтацію на операційний цикл для забезпечення поточних потреб виробництва та реалізації продукції. Також це може сигналізувати про зміщення акценту з капітальних вкладень на оборотні кошти, що вимагатиме уваги до управління дебіторською заборгованістю та запасами сировини.

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу (звіту про фінансовий стан) ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 / 2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	126438	21,79	447179	39,04	368139	31,04	-79040	-17,68
Оборотні активи	453868	78,21	698283	60,96	817832	68,96	119549	17,12
Всього активів	580306	100,00	1145462	100,00	1185971	100,00	40509	3,54
Пасиви								
Власний капітал	122436	21,10	516651	45,10	470390	39,66	-46261	-8,95
Довгострокові зобов'язання	37	0,01	0	0,00	0	0,00	0	-
Поточні зобов'язання	457833	78,90	628811	54,90	715581	60,34	86770	13,80
Всього пасивів	580306	100,00	1145462	100,00	1185971	100,00	40509	3,54

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У пасивній частині балансу спостерігається зменшення питомої ваги власного капіталу з 45,10 % у 2023 році до 39,66 % у 2024 році, що відповідає абсолютному зменшенню на 46 261 тис. грн або – 8,95 в. п. Це свідчить про посилення фінансового левериджу та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Одночасно частка поточних зобов'язань зросла з 54,90 % до 60,34 % (86 770 тис. грн, + 13,80 в. п.), вказуючи на активне використання короткострокових кредиторських коштів та кредитів. Відсутність довгострокових зобов'язань може бути як перевагою, так і ризиком – з одного боку зменшується відсоткове навантаження, з іншого – підвищується потреба в постійному рефінансуванні операційної діяльності. Підвищена питома вага короткострокових зобов'язань створює тиск на рівень ліквідності – зокрема, зростає ризик неплатоспроможності при посиленні ринкових умов. Надмірне покладання на джерела фінансування негативно вплине на операційну стійкість у разі коливання попиту.

У цілому загальний обсяг активів зріс із 1 145 462 тис. грн у 2023 році до 1 185 971 тис. грн у 2024 році (+ 3,54 %), що свідчить про помірний розвиток ресурсної бази. Водночас перегляд співвідношення необоротних та оборотних активів демонструє переважний фокус на підтримці оборотного капіталу та оптимізації виробничих процесів, водночас збільшення питомої ваги поточних зобов'язань вимагає коригування фінансової стратегії. Слабкою стороною є зменшення власного капіталу, що обмежує можливості для довгострокових інвестицій і може підвищити ризиковість бізнесу. Рекомендується активізувати нарощування власних коштів через реінвестування прибутку, збалансувати структуру зобов'язань та удосконалити управління дебіторською заборгованістю для покращення ліквідності та стійкості компанії. Доцільно розглянути можливість залучення довгострокових кредитів на вигідних умовах для балансування фінансових потоків.

Розглянемо детальніше структуру активів підприємства (рисунок 2.8).

У 2022 році частка необоротних активів становила 21,79 %, а оборотних – 78,21 %, що свідчило про низький рівень капіталовкладень і високий фокус на формуванні оборотного капіталу – у 2023 році інвестиції в основні засоби значно зросли (39,04 %), що відповідало стратегії оновлення виробничої бази, проте зменшило питому вагу оборотних активів до 60,96 %. У 2024 році спостерігається пом'якшення інвестиційної активності – частка необоротних активів скоротилася до 31,04 %, водночас оборотні активи зросли до 68,96 %, що відображає зосередження на забезпеченні ліквідності та підтримці операційного циклу. Така динаміка формує баланс між довгостроковими вкладеннями та потребою в оборотних коштах для оперативного функціонування.

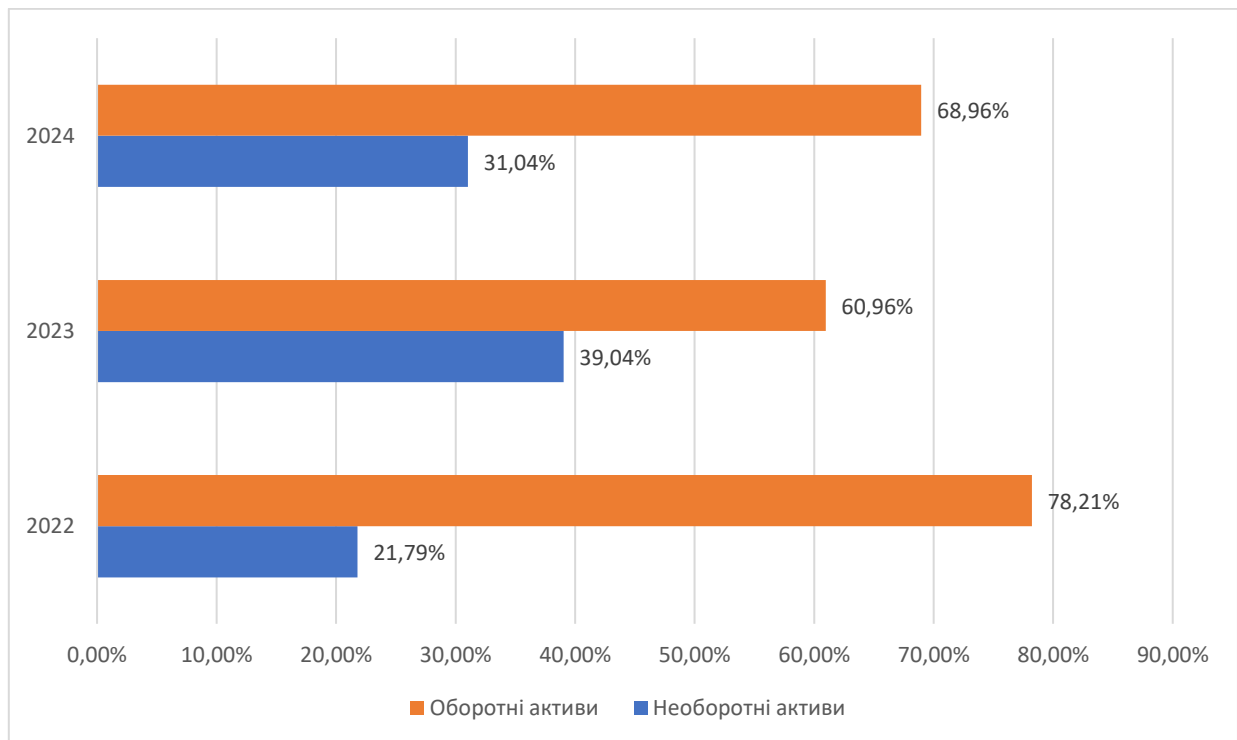


Рис.2.8 – Структура активів АТ «Житомирські ласоці» за 2022-2024 роки, %
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Тепер оцінимо структуру пасивів (рисунок 2.9).

У 2022 році власний капітал становив 21,10 % – довгострокові зобов'язання практично дорівнювали нулю (0,01 %), а питома вага поточних зобов'язань досягала 78,90 %, що відображало високу залежність від

короткострокових джерел фінансування. У 2023 році частка власного капіталу зросла до 45,10 %, поточні зобов'язання знизилися до 54,90 %, вказуючи на суттєве укріплення фінансової стійкості та можливість виконання довгострокових стратегічних завдань. У 2024 році власний капітал скоротився до 39,66 %, тоді як питома вага поточних зобов'язань зросла до 60,34 %, що свідчить про посилення фінансового левериджу та зростання ризику ліквідності. Така динаміка вимагає оптимізації структури пасивів через збалансоване залучення довгострокових ресурсів та активне реінвестування прибутку. Зокрема, слід розглянути можливість залучення довгострокових кредитів для зменшення залежності від короткострокових зобов'язань та стабілізації ліквідності компанії.

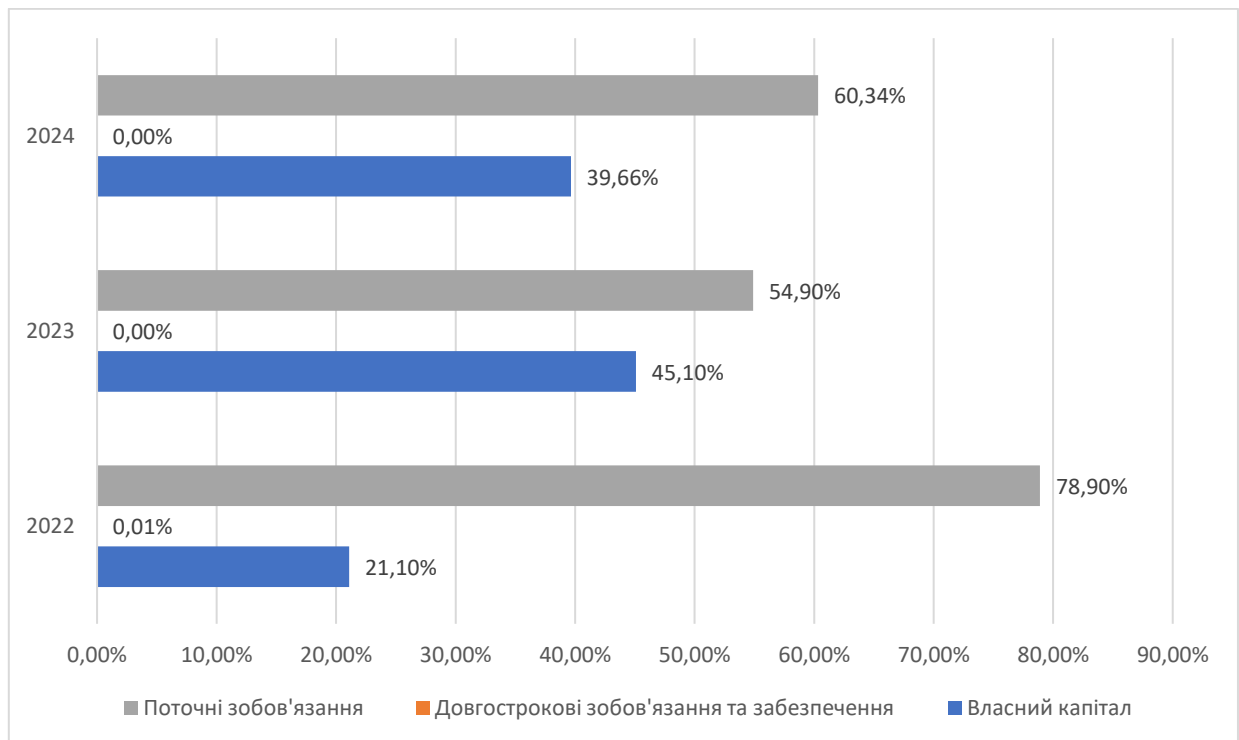


Рис. 2.9 – Структура пасивів АТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки, %
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Описавши фінансово-майновий стан, перейдемо до оцінки результативності діяльності, для чого дослідимо звіт про фінансові результати підприємства (табл. 2.4).

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції АТ «Житомирські ласощі» зріс на 8,50 % порівняно з попереднім роком і склав 514 712 тис. грн, що свідчить про стійке розширення ринкових обсягів. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 9,35 % до 434 538 тис. грн, випередивши темп зростання виручки, через що валовий прибуток виріс лише на 4,14 % – до 80 174 тис. грн. Одночасне скорочення інших операційних доходів майже на 37,14 % (до 44 622 тис. грн) та зниження адміністративних витрат на 8,76 % (до 31 435 тис. грн) демонструє поступове перерозподілення доходів і витрат, а велике зростання витрат на збут (+ 12,55 %) вказує на агресивніше просування продукції, що вплинуло на динаміку операційного прибутку.

Таблиця 2.4

**Горизонтальний та вертикальний аналіз звіту про фінансові результати
ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 / 2023	
				тис. грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	406025	474383	514712	40329	8,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	350309	397395	434538	37143	9,35
Валовий прибуток	55716	76988	80174	3186	4,14
Інші операційні доходи	14458	70989	44622	-26367	-37,14
Адміністративні витрати	22750	34452	31435	-3017	-8,76
Витрати на збут	33325	48009	54033	6024	12,55
Інші операційні витрати	19442	61472	25804	-35668	-58,02
Фінансові результати від операційної діяльності	-5343	4044	13524	9480	234,42
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	-
Фінансові витрати	15	0	0	0	-
Інші витрати	155	75924	54739	-21185	-27,90
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	5967	19272	27735	8463	43,91
Податок на прибуток	-1074	-3469	-4992	-1523	43,90
Чистий прибуток	4893	15803	22743	6940	43,92
Матеріальні затрати	86295	73341	77695	4354	5,94
Витрати на оплату праці	102951	128178	124193	-3985	-3,11
Відрахування на соціальні заходи	20422	25303	24152	-1151	-4,55

Амортизація	11688	193502	20292	-173210	-89,51
Інші операційні витрати	30750	51412	57248	5836	11,35
Всього операційних витрат	252106	471736	303580	-168156	-35,65

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Фінансові результати від операційної діяльності в 2024 році підскочили на 234,42 % – до 13 524 тис. грн, насамперед завдяки суттєвому скороченню інших операційних витрат на 58,02 % (до 25 804 тис. грн) і зменшенню адміністративних витрат. Інші фінансові доходи та витрати залишилися незначними, що вказує на мінімальне використання фінансового левериджу. Показник доходу до оподаткування зріс на 43,91 % (до 27 735 тис. грн), а чистий прибуток – на 43,92 % (до 22 743 тис. грн), що свідчить про підвищення загальної рентабельності. Водночас матеріальні затрати зросли на 5,94 %, а витрати на оплату праці скоротилися на 3,11 %, підтверджуючи ефективність кадрової політики, проте різке коливання амортизаційних відрахувань потребує детального перегляду облікової політики.

З огляду на результати слід зміцнити контроль над собівартістю шляхом оптимізації закупівель та виробничих процесів для вирівнювання темпів зростання витрат і доходів, а також знизити питому вагу збутових витрат через впровадження цифрових каналів продажів. Варто диверсифікувати операційні доходи, зокрема розвиваючи сервісні послуги чи ліцензування, і забезпечити стабільний рівень інших операційних доходів. Для підвищення стійкості фінансового стану доцільно реінвестувати частину прибутку в модернізацію основних засобів з рівномірним розподілом амортизації, а також розглянути можливість залучення довгострокових фінансових ресурсів на вигідних умовах для збалансування структури капіталу.

Окремо оцінимо витратну частину звіту (рисунок 2.10).

У 2022 році матеріальні затрати становили 34,23 % від загального обсягу витрат, а витрати на оплату праці перевищували цю частку й сягали 40,84 %, що свідчило про традиційну модель, орієнтовану на високе навантаження на персонал і значні закупівлі сировини. У 2023 році структура радикально змінилася – амортизаційні відрахування зросли до 41,02 %, а витрати на оплату праці скоротилися до 35,11 %.

обумовивши одночасне скорочення питомої ваги матеріальних витрат (15,55 %) і оплати праці (27,17 %), що вказує на активну інвестиційну політику та розширення основних засобів. Водночас у 2024 році амортизація повернулася до 6,68 %, тоді як питома вага матеріальних затрат досягла 25,59 %, а витрати на оплату праці – 40,91 %, відображаючи баланс між оновленим фондом та операційними потребами підприємства.

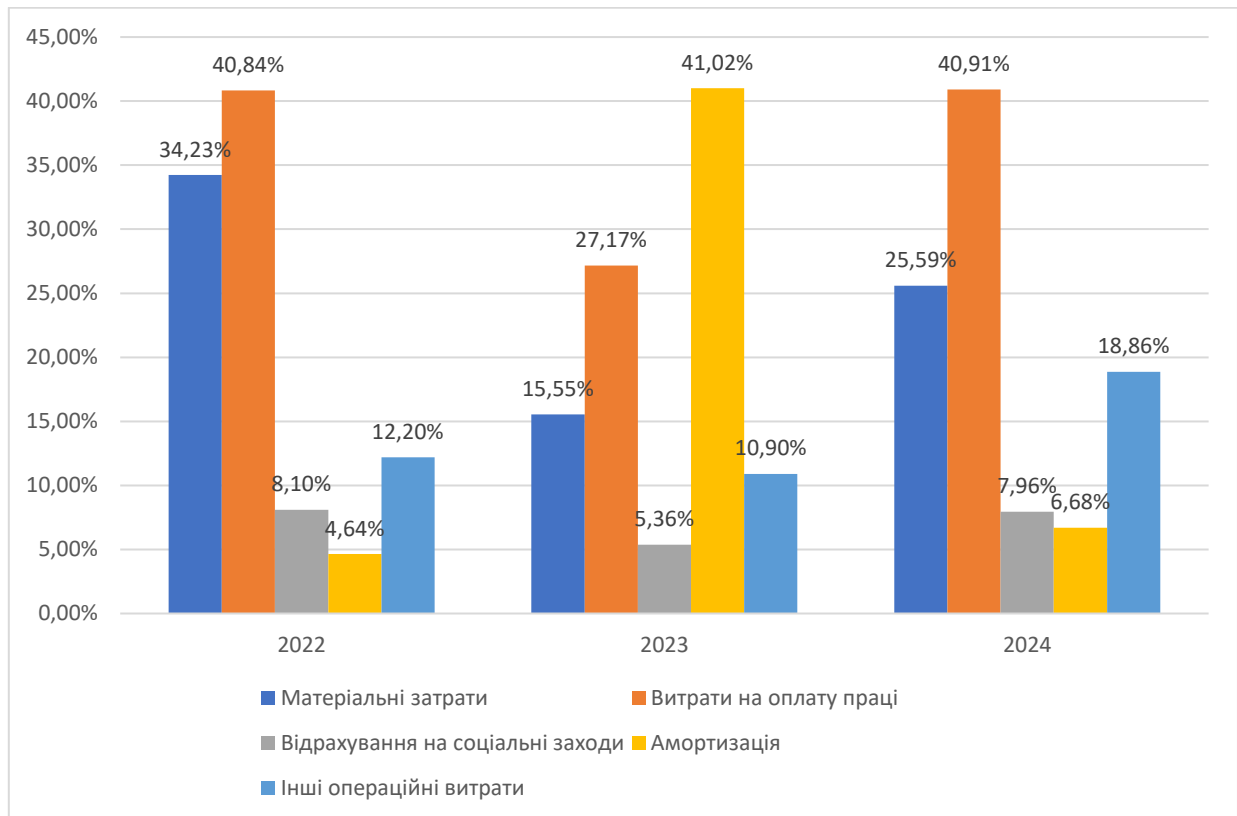


Рис. 2.10 – Структура витрат АТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки, %
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Динаміка соціальних відрахувань і інших операційних витрат також зазнала суттєвих флуктуацій – їхня частка знизилася в 2023 році відповідно до структури капіталовкладень, а в 2024 році зросла до 7,96 % і 18,86 %, що свідчить про відновлення активності в сфері соціальної відповідальності та операційної підтримки. Така волатильність потребує ревізії управлінських підходів: слід оптимізувати графік амортизаційного нарахування, аби уникнути навантаження у вигляді разових стрибків, а також удосконалити систему стратегічних закупівель і планування персоналу, забезпечуючи

ефективне співвідношення між інвестиціями в основні засоби та операційними витратами для стабільного функціонування підприємства.

Далі за доцільне вважаємо розглянути показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 / 2023
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,21	0,45	0,41	-0,04
Коефіцієнт фінансового ризику	3,74	1,22	1,52	0,30
Коефіцієнт заборгованості	0,79	0,55	0,60	0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,21	0,45	0,40	-0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,71	0,35	0,74	0,39

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У 2024 році коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) скоротився до 0,41 – порівняно з 0,45 роком раніше, що свідчить про дещо знижений рівень самофінансування, незважаючи на значне зростання з початку 2022 року (0,21). Зростання коефіцієнта фінансового ризику з 1,22 до 1,52 відобразило активізацію використання позикових ресурсів і підвищення співвідношення зобов'язань до власного капіталу, хоча загалом ризик лишається у межах допустимих нормативів. Невелике збільшення коефіцієнта заборгованості до 0,60 підтверджує тренд на помірне нарощування зобов'язань для фінансування оборотного капіталу. Падіння коефіцієнта фінансової стійкості до 0,40 вказує на необхідність додаткового зміцнення капітальної бази та зменшення залежності від короткострокових запозичень. Для підвищення стійкості доцільно диверсифікувати джерела фінансування та активно реінвестувати частину чистого прибутку в нарощування власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу продемонстрував значну волатильність: у 2022 році цей показник сягав 2,71 – свідчачи про високу

здатність власних ресурсів покривати поточні зобов'язання; у 2023 році він різко впав до 0,35 внаслідок зміни структури пасивів і зростання частки довгострокових джерел; у 2024 році було зафіксовано відновлення до 0,74, що вказує на зусилля підприємства збалансувати довгострокові та поточні зобов'язання і підвищити ліквідність власного капіталу. Проте значення нижче комфортного рівня обмежує фінансову гнучкість компанії при реагуванні на короткострокові операційні потреби, тому необхідно продовжити оптимізацію структури пасивів та посилити політику реінвестування.

Тепер оцінимо показники рентабельності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності АТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 / 2023
Рентабельність активів	0,008	0,014	0,019	0,01
Рентабельність власного капіталу	0,040	0,031	0,048	0,02
Рентабельність продажу	0,012	0,033	0,044	0,01
Рентабельність витрат	0,014	0,040	0,052	0,01

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У 2022 році рентабельність активів становила 0,8 %, у 2023 році зросла до 1,4 %, а у 2024 році досягла рівня 1,9 %, що відображає посилення ефективності використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу спочатку знизилася з 4,0 % до 3,1 % у 2023 році, але у 2024 році відновила зростання до 4,8 %, свідчачи про підвищення доходності коштів акціонерів на фоні нарощування чистого прибутку. Рентабельність продажу та рентабельність витрат продемонстрували лінійну позитивну динаміку – відповідно з 1,2 % до 4,4 % та з 1,4 % до 5,2 % за два роки, що вказує на успішне управління маржинальністю та контроль операційних витрат. Комплексне зростання показників рентабельності свідчить про стабільне підвищення операційної ефективності та доцільність подальшого розвитку стратегії оптимізації витрат.

Наостанок оцінимо показники ліквідності (таблиця 2.7).

У 2022 році загальна ліквідність становила 0,99, що свідчило про недостатню платоспроможність при покритті короткострокових зобов'язань, тоді швидка ліквідність на рівні 0,79 та абсолютна – 1,09 фіксували дефіцит ліквідності незабезпечених запасами та більш ніж достатній рівень грошових коштів. У 2023 році поточна ліквідність зросла до 1,11, а швидка – до 0,92, що наблизило показники до нормативних меж, тоді як абсолютна ліквідність збільшилася до 2,04. У 2024 році загальна ліквідність досягла 1,14, швидка – 0,94, а абсолютна – 2,80, що відображає зміцнення касового резерву та зниження короткострокових ризиків. Водночас надмірні залишки коштів можуть свідчити про неефективне розміщення грошових ресурсів, що потребує коригування інвестиційної політики та оптимізації оборотного капіталу для підвищення рентабельності.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 / 2023
Загальна ліквідність	0,99	1,11	1,14	0,03
Швидка ліквідність	0,79	0,92	0,94	0,02
Абсолютна ліквідність	1,09	2,04	2,80	0,76

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Таким чином, фінансовий аналіз діяльності ЗАТ «Житомирські ласощі» продемонстрував стійку тенденцію до зростання обсягів активів та доходів за період 2022-2024 років – суттєве збільшення оборотних активів (з 78,21 % до 68,96 %) та помірне зростання загальних активів (+ 3,54 %) підтвердило оптимізацію ресурсної бази. Разом із тим зниження питомої ваги власного капіталу (з 45,10 % до 39,66 %) і зростання поточних зобов'язань (до 60,34 %) вказують на підвищений фінансовий леверидж, що вимагає балансування структури пасивів. Аналіз звіту про фінансові результати засвідчив зростання чистого доходу (+ 8,50 %) і чистого прибутку (+ 43,92 %) поряд із збільшенням собівартості (+ 9,35 %), що обмежило динаміку валового прибутку. Показники ліквідності (загальна – 1,14; швидка – 0,94; абсолютна –

2,80) сигналізують про покращення платоспроможності, хоча надмірні грошові залишки потребують ефективнішого розміщення. Рівень рентабельності активів (1,9 %), власного капіталу (4,8 %), продажу (4,4 %) та витрат (5,2 %) відображає успішне управління прибутковістю, але для збереження стабільності доцільно диверсифікувати доходи й оптимізувати витрати. Рекомендовано реінвестувати прибуток, залучити довгострокові кредити на вигідних умовах, вдосконалити політику амортизації та управління запасами для підвищення фінансової стійкості.

Тепер перейдемо до оцінки господарської діяльності підприємства. У складі фабрики функціонують сім виробничих цехів, на яких працюють двадцять вісім ліній. На цих лініях виготовляють такі групи кондитерських виробів – цукерки в коробках, шоколадні батончики, глазуrowані та неглазуrowані цукерки, шоколадні цукерки-снеки, шоколадно-вафельні цукерки, печиво, вафлі, фадж, зернові батончики, йогуртово-зернові десерти й продукцію без цукру. Загальна річна потужність виробництва перевищує 80 000 тонн. Випуск здійснюється під чотирма торговими марками – «ЖЛ», Doma, Optimix та Stevix.

Асортимент продукції АТ «Житомирські Ласощі» сьогодні налічує вісім основних товарних груп, що постійно оновлюються та розширюються, дозволяючи компанії утримувати провідні місця за обсягами виробництва й реалізації. У перелік входять вафлі, галети, крекери, печиво, спеціалізовані продукти для дієтичного харчування, солодощі до посту та різноманітні цукерки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Перелік продукції та її фактичний річний випуск за 2024 рік

№ з/п	Вид продукції	Річний випуск (т)
1	Цукерки (глазуrowані, неглазуrowані, відформовані у шоколадну масу, зі спиртовими ягодами, типу ірис та нуга, «Стріла», м'які ірисові та нугові, праліне)	15 880.000
2	Вафлі	6 280.000
3	Печиво	5 785.000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

АТ «Житомирські ласощі» вирізняється надзвичайно широким продуктовим портфелем, що включає вісім основних категорій кондитерських виробів, та глибиною пропозиції більш ніж 200 найменувань, що охоплюють різноманітні смаки й формати (таблиця 2.9). Завдяки розгалуженій ширині асортименту компанія охоплює як традиційних споживачів, які віддають перевагу класичним вафлям і цукеркам, так і нішеві групи, що цікавляться дієтичними виробами та спеціалізованими крекерами. Глибина асортименту в межах кожної категорії дозволяє гнучко адаптуватися до сезонних змін попиту та регіональних уподобань, сприяючи крос-продажам і підвищенню лояльності. Разом із тим така широка лінійка продуктів створює складнощі в управлінні запасами й логістиці, вимагаючи вдосконалення планування закупівель та оптимізації SKU-портфеля для збалансування ліквідності та маржинальності.

Таблиця 2.9

Асортимент ЗАТ «Житомирські ласощі»

Ширина	Глибина
Вафлі	Вафлі з начинкою «Ролс», вафлі з начинкою «Wafers», вафлі з начинкою «МагМістер», «Артем», «занзібар», «Білий маг».
Цукерки	Цукерки «Шоколадна перлина», «Раффінато», «Наша мрія», «Есперансо», «ТрюфельОК», «Білочка», «Пташине молоко», «Санніленд», «Еден Джой», «Хайпер».
Ірис	Ірис напівтвердий «Ірис зі смаком молока», «Ірис казковий», «Ірис Мілк Бей», «Ірис морська сіль», «Ірис апельсин», «Ірис казковий».
Набори цукерок	Набір цукерок «бузок», «чонослив у шоколаді», «Пташине молоко», «Вітаємо», «Троянда», «Бажаємо щастя» і т.д.
Печиво	Печиво «Пряженка», «До кави», «Мілк бей», «Сакура», «Марія», «Сирне», «Космос», «До посту».
Продукція спеціального дієтичного харчування	Цукерки «Пташка з фруктозою», «Монель з фруктозою», Вафлі «Осінній сад», цукерки «Батончики з фруктозою», «Лана», Печиво «Марія».
Крекер	Крекер «Мій зоопарк», «Житомир Петіт»
Галети	Галети «Раціон»

Джерело: складено автором на основі [61]

Виробництво здійснюється на високотехнологічному обладнанні, яке відповідає сучасним міжнародним стандартам. Підприємство впровадило сертифіковані інтегровані системи управління якістю та безпекою харчових продуктів ISO 22000 та FSSC 22000, що дозволяє постачати солодощі під брендами «Житомирські ласощі» та «Sweet Dom» до різних торговельних мереж світу. Додатково продукція має декларації відповідності технічним регламентам Митного Союзу та сертифікат «Халяль», що підтверджує відповідність виробничих процесів нормам ісламу. Асортимент охоплює все – від подарункових наборів до ексклюзивних десертів, від енергетичних снєків до делікатесів для гурманів [62].

Стиль керівництва в компанії орієнтований на впровадження інновацій і забезпечення максимальної ефективності. Керівництво приділяє особливу увагу якості продуктів та задоволенню потреб споживачів і підтримує відкритий діалог із працівниками. Для підвищення кваліфікації персоналу щороку організуються безкоштовні курси, що сприяють розвитку професійних навичок і підсилюють корпоративну культуру.

Аналіз виробничо-технологічних потужностей свідчить, що на семи цехах фабрики працює 28 технологічних ліній, на яких виготовляють увесь перелік продукції. Загальна річна потужність перевищує 80 000 тонн, що гарантує виконання існуючих та прогнозованих обсягів випуску. Щодо логістичної складової, компанія постійно розвиває транспортну інфраструктуру, особливо в умовах війни. Зокрема, для оптимізації переміщення готової продукції між складами та торговельними точками було закуплено електричний фургон Volkswagen e-Crafter.

У технологічному аспекті фабрика дотримується передових норм ISO 22000 та FSSC 22000 для контролю якості й безпеки, що сприяє успішному експорту продукції під марками «Житомирські ласощі» й «Sweet Dom» до багатьох країн. Крім того, випускається лінійка продуктів із сертифікацією «Халяль». В інформаційній сфері підприємство впровадило комплексні системи планування ресурсів (ERP), які охоплюють облік матеріалів,

управління запасами та організацію виробництва. Використання таких рішень підвищує продуктивність бізнес-процесів і сприяє скоординованій роботі всіх департаментів. Системи контролю якості на основі програмного забезпечення ISO забезпечують відстеження критичних показників на кожному етапі виробництва.

При цьому підприємство функціонує в складному середовищі, які прямо впливає на його діяльність (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

PESTEL-аналіз ЗАТ «Житомирські ласощі»

Чинники	Ваговий коеф.	Рівень впливу	Зважена оцінка
Політичні чинники			
Політична стабільність	0,05	2	0,10
Вплив воєнних дій на логістику та виробництво	0,07	5	0,35
Регулювання кондитерської галузі	0,04	3	0,12
Державна підтримка харчової промисловості	0,04	3	0,12
Економічні чинники			
Рівень інфляції	0,07	4	0,28
Динаміка ВВП України	0,05	4	0,20
Коливання валютного курсу	0,06	4	0,24
Обсяги інвестицій у харчову промисловість	0,07	2	0,14
Соціальні чинники			
Демографічні тенденції	0,05	3	0,15
Тренди в уподобаннях	0,05	4	0,20
Загальний попит на кондитерські вироби	0,05	3	0,15
Технологічні чинники			
Рівень інновацій у пакуванні та рецептурах	0,03	3	0,09
Доступ до сучасного обладнання та автоматизації	0,03	3	0,09
Розвиток цифрових каналів збуту та маркетингу	0,04	3	0,12
Екологічні чинники			
Екологічні регуляції	0,04	3	0,12
Загальний стан довкілля у регіоні виробництва	0,03	3	0,09
Корпоративна екологічна відповідальність	0,04	3	0,12
Вплив змін клімату на постачання сировини	0,04	3	0,12
Юридичні чинники			
Законодавча база	0,04	3	0,12
Податкова політика	0,04	3	0,12
Трудове законодавство	0,04	3	0,12
Стан судової системи та захист прав власності	0,03	2	0,06
РАЗОМ	1,00		3,22

Джерело: складено автором

Політичні чинники відіграють ключову роль у розвитку діяльності ЗАТ «Житомирські ласощі», що відображено найвищою зваженою оцінкою впливу військових дій на логістику та виробництво (0,35). Політична стабільність має помірний позитивний вплив (0,10), а регулювання галузі й державна підтримка харчової промисловості отримали однакові зважені оцінки (0,12), що вказує на необхідність постійного моніторингу нормативних змін. Економічні чинники, зокрема інфляція (0,28), коливання валютного курсу (0,24) та динаміка ВВП (0,20), також суттєво формують умови функціонування підприємства, підкреслюючи важливість фінансового планування й захисту маржинальності продукції. Водночас обсяги інвестицій у харчову промисловість мають відносно менший вплив (0,14), що може свідчити про консервативний характер капіталовкладень у секторі.

Соціальні тенденції демонструють зростання попиту на здорові солодощі та етикетки «без ГМО» (зважена оцінка 0,20), що відкриває можливості для розширення дієтичного напрямлення, тоді як загальний демографічний контекст (0,15) теж потребує адаптації продуктового портфеля до змін чисельності споживачів. Технологічні чинники, такі як інновації в пакуванні й автоматизація (по 0,09) та розвиток цифрових каналів збуту (0,12), відображають потенціал підвищення операційної ефективності. Екологічні й юридичні параметри із середніми зваженими оцінками (0,09-0,12) вказують на необхідність дотримання вимог управління відходами, «зеленої» сертифікації та харчових стандартів. Сумарний індекс 3,22 підтверджує високий рівень впливу зовнішнього середовища, що вимагає стратегічного балансу між реактивними та проактивними управлінськими рішеннями.

В таких умовах важливу роль відіграє маркетингова діяльність, аудит якої свідчить, що компанія застосовує сучасні методики збору маркетингової інформації. Внутрішні дані зберігаються на захищених серверах, а результати аналітики доступні уповноваженому персоналу. Бренд «Житомирські ласощі», що зарекомендував себе з 1944 року, користується високим рівнем довіри та

лояльності споживачів. Цінова політика ґрунтується на широкому асортименті – від доступних позицій до продуктів середнього цінового сегмента, щоб задовольнити запити різних груп покупців. Збут організовано через власні магазини, мережевих дистриб'юторів і локальні торговельні мережі, а також експортними каналами. Комунікаційна стратегія поки що розвинена слабкіше – на офіційних сайтах і в соцмережах (Facebook, Instagram, YouTube) представлені базова інформація та контакти, але зовнішня реклама та промоакції в Інтернеті з'являються рідко.

Далі здійснимо аналіз комплексу маркетингу ЗАТ «Житомирські ласощі» за моделлю «7Р», результати якого відобразимо у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз комплексу маркетингу ЗАТ «Житомирські ласощі» за моделлю 7Р

Складова	Опис
Продукт	Широкий асортимент кондитерських виробів – понад 200 найменувань (вафлі, шоколадні й помадні цукерки, печиво й тістечка) з традиційними і авторськими рецептами, у тому числі лінійка «без ГМО» та «еко».
Ціна	Конкурентна політика з диференціацією за каналами збуту, комбінованими акційними пропозиціями та сезонними знижками, гнучким підходом до обсягів закупівлі гуртових клієнтів і вигідними умовами для мереж.
Місце	Розгалужена дистрибуція в національних роздрібних мережах, власній e-commerce платформі та на маркетплейсах, гуртова торгівля в регіонах, експортні поставки до країн ЄС і СНД.
Просування	Інтегрована комунікаційна стратегія: trade-маркетинг у торговельних точках, контент-маркетинг і таргетована реклама в Facebook та Instagram, участь у галузевих виставках і дегустаційних заходах.
Люди	Фахівці з технології та якості продукції, команда маркетологів і сейлз-менеджерів із системою регулярного навчання, внутрішніх тренінгів і мотиваційних бонусів за виконання KPI.
Процес	Автоматизовані виробничі лінії зі сквозним контролем стандартів ISO, поетапна система управління запасами і логістикою, чітка процедура обробки замовлень і зворотного зв'язку з клієнтом.
Фізичне середовище	Сучасні виробничі цехи з комфортними зонами прийому гостей, брендвана тара й пакування з елементами фірмового стилю, інформативний сайт із презентацією продуктів та можливістю онлайн-замовлення.

Джерело: складено автором

Аналіз комплексу маркетингу ЗАТ «Житомирські ласощі» за моделлю 7Р виявляє, що продуктова стратегія характеризується широким портфелем кондитерських виробів (понад 200 найменувань) з традиційними та авторськими рецептами, включно з лінійками «без ГМО», водночас цінова політика спирається на диференціацію за каналами збуту, комбіновані акції і сезонні знижки для гуртових клієнтів; розповсюдження здійснюється через національні роздрібні мережі, власну інтернет-платформу, маркетплейси та експорт до ЄС і СНД; промоційні активності поєднують trade та контент-маркетинг із таргетованою рекламою в соцмережах і участю у виставках з дегустаціями; кадровий склад включає технологів, маркетологів і сейлз-менеджерів із регулярним навчанням та бонусною системою; виробничі процеси автоматизовано та стандартизовано за ISO з процедурами управління запасами й замовленнями; фізичне середовище охоплює цехи з брендovаним пакуванням, а сайт забезпечує зручний онлайн-замовлення.

Наостанок розглянемо основні показники діяльності підприємства (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2023-2024 роки

Показник	2023	2024	Відхилення (абсолютне)	Відхилення (відносне), %
1	2	3	4	5
Середньорічна виробнича потужність, тонн	80 000	80 000	0	0,00
Фактично вироблено продукції, тонн	35 860	37 920	2 060	5,74
Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,4482	0,4740	0,0258	5,76
Обсяг виробленої промислової продукції, тис. грн (у діючих оптових цінах)	486 500	529 800	43 300	8,90
Обсяг виробленої промислової продукції, тис. грн (у порівнянних цінах)	462 800	501 200	38 400	8,30
Чистий дохід (ЧД) від реалізації продукції, тис. грн	474 383	514 712	40 329	8,50
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	471 736	303 580	-168 156	-35,65

Фондовіддача, грн/грн (за ЧД)	1,01	1,70	0,69	68,32
Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	128 178	124 193	-3 985	-3,11
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	3,70	4,14	0,44	11,89
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	693	639	-54	-7,8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	684,5	805,6	121,1	17,7
Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн	471 736	303 580	-168 156	-35,65
матеріальні витрати, тис. грн	73 341	77 695	4 354	5,94
витрати на оплату праці, тис. грн	128 178	124 193	-3 985	-3,11
відрахування на соціальні заходи, тис. грн	25 303	24 152	-1 151	-4,55
амортизація, тис. грн	193 502	20 292	-173 210	-89,49
інші операційні витрати, тис. грн	51 412	57 248	5 836	11,35
Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн	0,970	0,573	-0,397	-40,93
Матеріалоемність, грн	0,1508	0,1466	-0,0042	-2,78
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	474 383	543 810	69 427	14,63
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4 044	13 524	9 480	234,39
Чистий прибуток, тис. грн	15 803	22 743	6 940	43,91
Рентабельність продажів, %	3,33	4,42	1,09	X
Рентабельність продукції, %	0,85	2,49	1,64	X

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, чітка структура власності та лінійно-функціональна модель управління забезпечують швидкість прийняття стратегічних рішень і високий рівень спеціалізації підрозділів, сприяючи гнучкості операцій і підтримці високих показників, проте може призводити до затримок внутрішньої комунікації. Фінансовий аналіз засвідчив помірне зростання загальних активів (+ 3,54 %) завдяки нарощенню оборотних коштів, однак збільшення питомої ваги поточних зобов'язань (до 60,34 %) вказує на посилений фінансовий леверидж й потенційні ризики ліквідності. Рентабельність активів досягла 1,9 %, власного капіталу – 4,8 %, а чистий прибуток збільшився на 43,91 %, що свідчить про поліпшення ефективності управління витратами, проте зростання витрат на збут потребує оптимізації маркетингових каналів. Високотехнологічна виробнича база з річними

потужностями понад 80 000 тонн і багатим асортиментом (понад 200 найменувань) підвищує конкурентоспроможність, але ускладнює управління запасами. Маркетинг-мікс демонструє сильні позиції в асортименті та ціноутворенні, однак комунікаційна стратегія у цифрових каналах потребує активізації. Таким чином, для зміцнення фінансової стійкості доцільно збалансувати структуру пасивів, оптимізувати управління дебіторською заборгованістю і розширити довгострокове фінансування.

2.3. Оцінка наявного виробничого потенціалу та рівня його використання

Промислова інфраструктура ЗАТ «Житомирські ласощі» формується сімома профільними цехами – карамельним, вафельним, шоколадним, пастильним, печивним, глазурувальним і пакувальним – які взаємодіють у єдиному конвеєрному потоці. На їхній основі працюють двадцять вісім автоматизованих ліній з номінальною добовою продуктивністю близько 225 т, що еквівалентно річному потенціалу 80 000 т. Виробничі корпуси розташовані компактно, утворюючи квадрат «цех-склад-логістика-інженерні мережі», завдяки чому мінімізуються внутрішні транспортні плечі та підвищується швидкість обігу напівфабрикатів. Окремі ділянки оснащено газовими та індукційними печами останнього покоління з автоматичним регулюванням температури в межах ± 1 °C, а склад готової продукції інтегровано в систему WMS, що дозволяє відстежувати залишки в реальному часі та швидко перенаправляти їх на пакування або відвантаження.

Функціональна структура потужностей побудована за принципом гнучкої спеціалізації: кожен цех має «якірні» лінії високого завантаження та резервні – для швидкої переналаштовності під сезонний попит. Наприклад, у вафельному цеху дві лінії формують базовий асортимент, тоді як третя переоснащується під ексклюзивні фігурні вироби протягом трьох годин. Така модульність дає змогу оперативно додавати або виводити SKU без суттєвої втрати продуктивності. У межах програми енергоощадності 2021-2024 рр. компанія замінила 60 % теплових установок на рекупераційні, скоротивши

питомі витрати газу на 18 % і добившись температурної стабільності в шоколадній в'язі, що критично для якості глазури.

Асортимент підприємства охоплює вісім ключових товарних груп, серед яких цукерки з начинкою, помадні рулети, пористий шоколад, печиво з начинкою, крем-вафлі, драже, пастила й бісквітні торти. Усього портфель перевищує 200 SKU, що дозволяє балансувати між масовими і нішевыми сегментами. Пропорція топ-20 позицій у загальному випуску не перевищує 55 %, тому ризик кон'юнктурних коливань окремих найменувань є обмеженим. За останні три роки частка лінійки «еко» зросла з 4 % до 11 %, а безглютенові вироби отримали власний виділений потік з окремим розподільчим щитом, що зменшує перехресне забруднення та відповідає вимогам FSSC 22000.

У 2022-2024 рр. обсяги фактичного випуску продукції АТ «Житомирські ласощі» зросли з 33 740 т у 2022 р. до 37 920 т у 2024 р. при незмінній максимальній потужності 80 000 т, що відображає поступове накопичення виробничого потенціалу за рахунок оптимізації технологічних процесів і розширення асортименту (рисунок 2.11). Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей підвищився з 42,18 % у 2022 р. до 47,40 % у 2024 р., демонструючи стабільну тенденцію до підвищення ефективності використання устаткування. Така динаміка зумовлена введенням у дію додаткової лінії формового шоколаду та впровадженням дворівневого графіка пакувальних операцій – що дозволило рівномірніше розподілити навантаження між змінами.

Порівняльний аналіз по цехах свідчить, що найбільш завантаженими залишаються вафельний та шоколадний, де середньорічна інтенсивність перевищила 55 %. Натомість пастильний цех, незважаючи на модернізацію 2021 р., працює на рівні лише 38 %, що пояснюється нішею сегменту та сезонними коливаннями попиту. Потенційним «вузьким місцем» слід вважати пакувальний контур: у пікові періоди він працює із 110 % планового навантаження, що спричиняє перевитрати енергії та підвищений відсоток простоїв через профілактику. Саме тому доцільно розглянути подальше

розділення пакувальних потоків за типами тари вже на стадії конвєсра, аби уникнути чергування форматів.

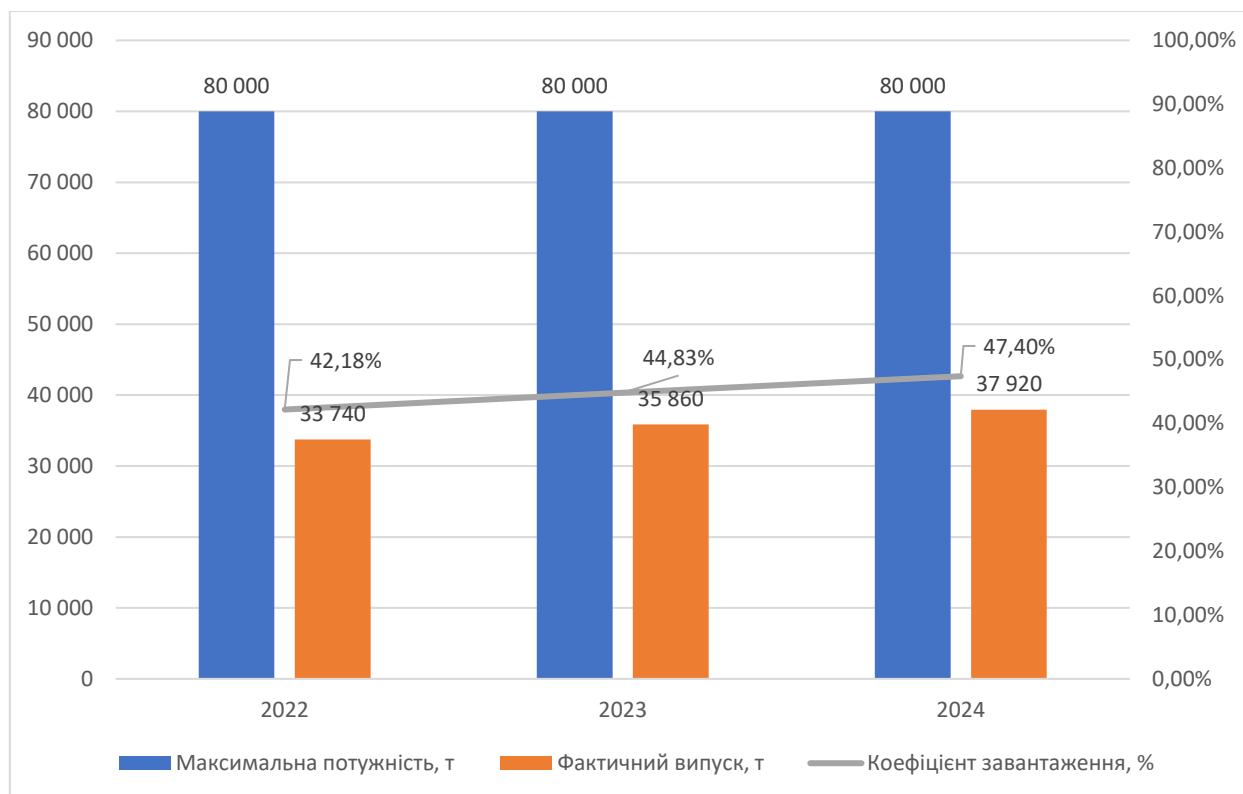


Рис. 2.11 – Обсяги виробництва продукції ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки

Джерело: складено автором

Порівняння з середньогалузевим показником завантаження (близько 61 % за даними Асоціації харчової промисловості) виявляє значне відставання підприємства, натомість експертні рекомендації відштовхуються від оптимальної межі 60 % – 65 %, що забезпечує баланс між продуктивністю та гнучкістю виробництва. Отже, подальше підвищення рівня використання потужностей доцільно здійснювати через розширення каналів збуту та маркетингові заходи, водночас зберігаючи оперативний резерв 10 % – 15 % для експериментальних партій і форс-мажорних замовлень, а також впроваджуючи практики бережливого виробництва для підвищення загальної адаптивності системи.

Вартість основних засобів за останні три роки зазнала суттєвих коливань: з 133,9 млн грн на кінець 2022 р. – після дооцінки активів шоколадного корпусу – до 443,8 млн грн у 2023 р., а потім до 364,9 млн грн у 2024 р., коли частину обладнання було списано та частково переоцінено за справедливою вартістю. Така динаміка пояснюється поетапним завершенням інвестиційної програми та виведенням застарілих ліній. У структурі ОЗ частка технологічного устаткування з вентиляльованим охолодженням наразі становить 74 %, що відповідає сучасним вимогам до індексів енергоефективності та забезпечує зниження питомих витрат електроенергії на 0,12 кВт·год/кг готового продукту.

Економічні коефіцієнти, наведені в таблиці 2.13, підтверджують неоднозначні тенденції. Фондоозброєність зросла майже втричі у 2023 р. завдяки придбанню сучасних ліній, проте в 2024 р. помірно скоротилася через їх амортизацію та зменшення облікової вартості. Фондовіддача, своєю чергою, знизилася після капіталовкладень (1,01 грн доходу на 1 грн ОЗ), але вже 2024-го піднялася до 1,70 грн, оскільки нове обладнання почало приносити ефект у вигляді вищих обсягів і меншої відбракованої продукції. Зміна коефіцієнта придатності від 0,38 до 0,51 та подальше коригування до 0,45 свідчить, що модернізація ще не завершена і необхідно збалансувати портфель активів, поєднавши високопродуктивні лінії з плановим оновленням допоміжної інфраструктури.

Таблиця 2.13

Показники ефективності використання основних засобів

Показник	2022	2023	2024
Фондоозброєність, тис. грн/праців.	157,54	504,32	398,77
Фондовіддача, грн доходу/грн ОЗ	3,03	1,01	1,70
Коефіцієнт придатності обладнання	0,38	0,51	0,45

Джерело: складено автором

Тенденція до зростання фондоозброєності, попри її корекцію у 2024 р., свідчить про глибинну зміну технічної бази та перехід від трудоємних операцій до капіталоємних, що характерно для комбінованого сегменту кондитерської галузі. Одночасно підвищення фондовіддачі підтверджує, що капітал інвестовано раціонально й у тісному зв'язку зі збутовою стратегією. Проте коефіцієнт придатності все ще нижчий за цільовий рівень 0,60, прийнятий у європейських виробників, що вказує на значний знос декількох критичних агрегатів. Такий стан диктує необхідність системного плану капітальних ремонтів і подальшого оновлення пакувального устаткування, аби підтримувати стабільну якість продукції та зберегти позитивну динаміку фондовіддачі у наступному трирічному циклі.

У межах аналізу людських ресурсів насамперед розраховано продуктивність праці як відношення фактичного обсягу випуску до середньооблікової чисельності персоналу. За нашими даними, у 2022 р. підприємство виготовило 33 740 т при 694 зайнятих, що відповідає 48,6 т на одного працівника; у 2023 р. випуск зріс до 35 860 т, персонал знизився до 693 осіб, і показник піднявся до 51,74 т; у 2024 р. 37 920 т із 639 працівників дали 59,3 т на людину. Таким чином, за триріччя середня продуктивність зросла на 22 %, перевищивши середньогалузевий орієнтир 55 т. Динаміка пояснюється модернізацією ліній та оптимізацією графіків, що дозволило скоротити простої та рівномірніше розподілити навантаження між змінами.

Плинність кадрів є критичним індикатором стабільності трудового потенціалу. Якщо у 2022 р. коефіцієнт вибуття сягав 10,4 %, то внаслідок впровадження програми «Гнучкий графік + освітній ваучер» у 2023 р. показник знизився до 8,2 %, а у 2024 р. – до 7,1 %, що вже наближається до європейського «комфортного» рівня 6 %. Скорочення ротації позитивно корелює з нарощуванням продуктивності, адже зменшує втрати знань і витрати на адаптацію новачків. До того ж за результатами внутрішнього опитування 82 % працівників зазначили, що нова система бонусів за якість і

своєчасність відвантажень є вагомим мотиватором залишатися в компанії, що підтверджує ефективність нематеріальних стимулів, таблиця 2.14.

Таблиця 2.14

Інтегральні показники використання трудових ресурсів

№	Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	693	639	-54	-7,8
2	Вибуло протягом року, осіб	82	91	9	11,0
3	Прийнято протягом року, осіб	28	37	9	32,1
4	Фонд оплати праці, тис. грн	128178	124193	-3985	-3,1
5	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	15,4	16,2	0,8	5,2
6	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	474383	514712	40329	8,5
7	Продуктивність праці, тис. грн/чол.	684,5	805,6	121,1	17,7

Джерело: складено автором

Рівень завантаження робочої сили оцінювався за коефіцієнтом фактично відпрацьованого часу до планового фонду (2 080 год на одного працівника). У 2022 р. цей коефіцієнт становив 0,86, піднявся до 0,90 у 2023 р. і сягнув 0,93 у 2024 р. З одного боку, це демонструє ефективніше використання персоналу; з іншого – дає сигнал про наближення до межі фізіологічно допустимого навантаження. Підвищення коефіцієнта відбулося завдяки переходу на чотирибригадний режим у пікові місяці, що забезпечило рівномірний випуск без понаднормових. Утім, подальше зростання інтенсивності роботи без автоматизації допоміжних процесів може призвести до виснаження персоналу та втрати виробничої гнучкості, тож у перспективі доцільно поєднати підвищення цифрової зрілості з розвитком системи мікропауз для відновлення працівників.

Тепер здійснимо аналіз матеріально-сировинних ресурсів (рисунок 2.12).

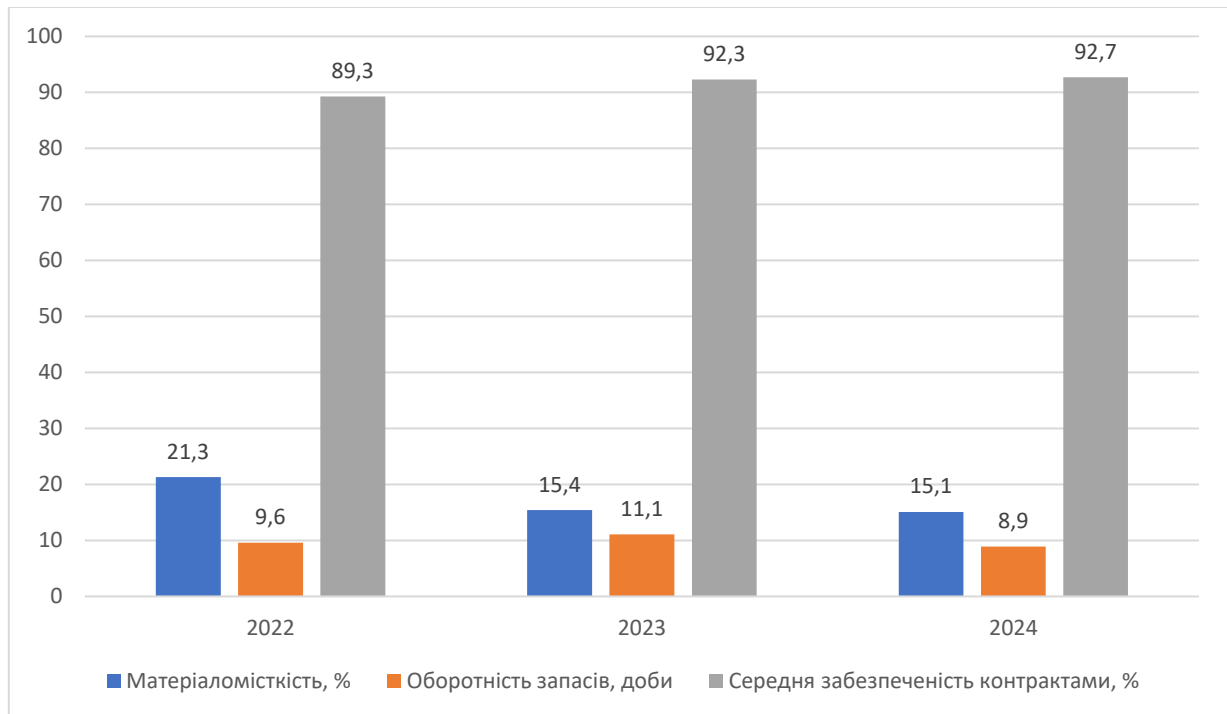


Рис. 2.12 – Показники ефективності використання матеріально-сировинних ресурсів ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки

Джерело: складено автором

Матеріаломісткість продукції, визначена як частка прямих матеріальних витрат у чистому доході, демонструє поступове зниження – з 21,3 % у 2022 р. (86 295 тис. грн / 406 025 тис. грн) до 15,4 % у 2023 р. і 15,1 % у 2024 р. . Така динаміка є результатом переходу на контрактні закупівлі какао-масла за формулою «NY + differential» та заміни частини цукру на глюкозний сироп власної гідролізної станції, що зменшило витрати на сировину на 8,7 %. До того ж модернізація дозувальних вузлів зменшила середній вихід технологічних відходів з 2,3 % до 1,5 %, скоротивши непрямі втрати цукру і борошна.

Оборотність запасів оцінювалася як відношення середньої вартості складських залишків до собівартості реалізованої продукції з наступною екстраполяцією на 365 днів. У 2022 р. підприємство зберігало сировину в середньому 9,6 доби; у 2023 р. цей показник зріс до 11,1 доби через

добровільне формування страхового запасу какао-бобів напередодні осіннього стрибка світових цін; натомість у 2024 р. період зберігання скоротився до 8,9 доби, адже інтеграція VMI-моделі з основним постачальником борошна дозволила переходити на поставки «під виробниче вікно». Порівняно з галузевим середнім у 14-16 днів це свідчить про високий рівень логістичної координації та ефективне використання обігового капіталу.

Забезпеченість сировиною оцінювалася часткою обсягів, покритою довгостроковими контрактами, у загальній потребі підприємства. Станом на 2024 р. 91 % какао-продуктів, 87 % горіхів і сухофруктів та 100 % цукру-піску закупаються за річними або багаторічними угодами з фіксованими диференціалами. Лише фруктово-ягідні наповнювачі залишаються в зоні спотових закупівель, що формує потенційний ризик сезонного дефіциту. Разом із цим у травні 2024 р. підписано меморандум із кооперативом «Полісся-Ягода» щодо виробництва концентратів для начинки, що підвищить локалізацію постачання й зменшить валютну складову. Отже, система постачання є достатньо захищеною від цінових шоків, але потребує подальшої диверсифікації в частині фруктової сировини та ароматизаторів, щоб уникнути ризиків разових закупівель у піковий сезон.

Порівняння балансової структури активів за 2022-2024 рр. засвідчує істотну трансформацію виробничого потенціалу підприємства. Частка необоротних активів збільшилася з 21,79 % у 2022 р. до 39,04 % у 2023 р., а потім скоригувалася до 31,04 % у 2024 р., що відбиває хвилеподібний характер інвестиційного циклу: у 2023 р. завершено масштабну модернізацію ліній, а у 2024 р. проведено зворотне переоцінювання та списано морально застаріле допоміжне обладнання. Відповідно оборотні активи скоротилися 2023-го до 60,96 %, але вже 2024-го повернулися до 68,96 %, показуючи гнучкість компанії у балансуванні між капіталом і ліквідністю. У грошовому вимірі приріст необоротних активів за два роки перевищив 231 млн грн, тоді як оборотні виросли на 364 млн грн, що підкреслює паралельне збільшення масштабів діяльності.

У пасиві спостерігається зміщення у бік власного капіталу: його частка піднялася з 21,10 % 2022 р. до 45,10 % 2023 р., після чого трохи знизилася до 39,66 % 2024 р. Зміна обумовлена додатковою емісією акцій та капіталізацією дооцінки основних засобів, що підвищило фінансову автономію підприємства і знизило боргове навантаження. Водночас короткострокова кредиторська заборгованість за товари зросла на 68 % за 2022-2024 рр., відображаючи стратегічне використання комерційного кредиту постачальників для підтримання обігових коштів. Таке поєднання власного капіталу й гнучкого боргу дозволяє акумулювати ресурси для наступного інвестиційного кроку без істотного залучення банківських позик.

Системна кореляція між структурою активів і рівнем використання потужностей чітко простежується: приріст капіталовкладень у основні фонди 2023 р. на 257 %, зафіксований у балансі, матеріалізувався у зростанні завантаженості цехів із 77,5 % до 85,6 % та подальшому підвищенні до 92,8 % у 2024 р. Таким чином, підприємство зуміло конвертувати інвестиції в реальні виробничі результати, підвищивши випуск майже на 20 %. Проте скорочення коефіцієнта придатності обладнання до 0,45 свідчить, що після швидкого інвестиційного стрибка необхідний період стабілізації з акцентом на сервіс і профілактику. Збалансоване поєднання оновлених активів, достатнього оборотного капіталу та високої завантаженості підтверджує ефективність поточної моделі розвитку, однак вимагатиме зваженої політики у сфері технічного обслуговування та поповнення ліквідних ресурсів для підтримки інноваційного імпульсу.

Отже, розглянувши окремі складові виробничого потенціалу, здійснимо його інтегральну оцінку, для чого використаємо методичку, запропоновану О. Хринюком та Т. Гримашевич [63, с. 4]. Зведемо результати проведеного вище аналізу складових виробничого потенціалу підприємства до таблиці 2.15.

Амортизаційні відрахування (20 292 тис. грн) та витрати на оплату праці (124 193 тис. грн) взяті із Звіту про фінрезультати; показник оборотних

засобів (290 053 тис. грн) одержано як різницю між собівартістю реалізованої продукції (434 538 тис. грн) і сумою заробітної плати та амортизації. Положення про землю, ІТ та інновації розраховані шляхом приведення ринкових чи планових витрат до теперішньої вартості, тоді як незавершені капітальні інвестиції (1 032 тис. грн) характеризують доступний інвестиційний ресурс. Чистий прибуток підприємства за 2024 р. становить 22 743 тис. грн.

Таблиця 2.15

**Розрахунок ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ
«Житомирські ласощі» за моделлю О. Хринюка**

Складова потенціалу	Позначення O _i	Обсяг, тис. грн	Частка у ∑O _i , %	Часткова ефективність ЧПр / O _i
Необоротні ресурси (амортизація)	O1	20 292	4,4	1,12
Оборотні засоби (COGS – зарплата – амортизація)	O2	290 053	63,3	0,08
Трудовий потенціал (витрати на оплату праці)	O3	124 193	27,1	0,18
Земельний потенціал (нормативна вартість землі + поліпшення)	O4	15 000	3,3	1,52
Інформаційний потенціал (ІТ і цифрові сервіси)	O5	5 500	1,2	4,14
Інвестиційний потенціал (незавершені капітальні інвестиції)	O6	1 032	0,2	22,04
Інноваційний потенціал (НДДКР і впровадження новинок)	O7	2 400	0,5	9,48
СУМА	∑O _i	458 470	100,0	–

Джерело: складено автором

Примітка: O4, O5, O7 оцінені експертно, виходячи з ринкової вартості земельної ділянки (4,5 га × 3,3 млн грн/га), структури ІТ-бюджету та витрат на розробку / маркетинг нових товарних груп.

Отже, узагальнена ефективність використання робочого виробничого потенціалу становить:

$$y_{\text{еф}} = \frac{\text{ЧПр}}{\sum(O_i)} = \frac{22743}{458470} = 0,0496$$

тобто кожна гривня залученого потенціалу генерує майже 5 копійок прибутку, що відповідає верхній межі середньогалузевого діапазону 3-5 %.

Найбільший тягар у структурі потенціалу припадає на оборотні засоби (63,3 %), проте їхня часткова ефективність (0,08) залишається найнижчою через значні витрати на сировину. Трудовий ресурс забезпечує 27,1 % потенціалу з ефективністю 0,18, що свідчить про помірний, але стабільний фінансовий відгук на кожну гривню фонду оплати праці. Найвищий коефіцієнт мають інвестиційний (22,04) та інноваційний (9,48) блоки, адже відносно невеликі суми вкладень у модернізацію й R&D суттєво підвищили прибутковість. Інформаційний потенціал (4,14) підтверджує швидко окупність цифрових рішень, тоді як земля та амортизація залишаються фундаментом стабільності, забезпечуючи мультиплікатори 1,5 та 1,1 відповідно. Комбінація високої «віддачі» від малих, але стратегічних складових та масивної, проте менш ефективної бази оборотних активів формує збалансований, хоча й неоднорідний, профіль використання виробничого потенціалу.

Підсумовуючи, проведений аналіз потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі» засвідчує інтеграцію виробничих потужностей – сім цехів об'єднані автоматизованими лініями з річним потенціалом 80 000 т; коефіцієнт завантаження зріс із 77,5 % до 92,8 % у 2024 р., що свідчить про ефективність використання, проте наближення до економічного ліміту вимагає збереження резерву продуктивності. Виявлено «вузьке місце» в пакувальному контурі, який у пікові періоди працює при 110 % навантаженні. Підвищення фондоозброєності та зростання фондівіддачі свідчать про раціональність інвестицій, тоді як коефіцієнт придатності обладнання 0,45 вказує на потребу ремонтів. Порівняно із середньогалузевим показником 71 % та оптимальним діапазоном 90-93 %, поточний рівень 92,8 % можна оцінити як баланс між продуктивністю та гнучкістю.

Висновок за розділом 2

Дослідження стану кондитерської галузі України демонструє її стратегічне значення для національної економіки, забезпечуючи широкий внутрішній ринок та стабільний експорт. У 2014 – 2021 рр. кількість суб'єктів борошняного виробництва знизилася з 977 до 795 одиниць внаслідок економічних коливань і регуляторних змін, а в 2022 р. впала до 665 операторів через воєнні дії; уже в 2023 р. відбулося відновлення до 746 підприємств, що свідчить про адаптивність галузі. Малий бізнес займає понад 93 % суб'єктів, а частка ФОП коливається від 61 до 74 %, вказуючи на низький бар'єр входу та обмежену інвестиційну спроможність середніх і великих гравців. Обсяги виробництва кондитерських виробів демонструють циклічний характер із піками в 2017 – 2019 рр. та спадами в 2020 – 2022 рр., тоді як виручки зросли з 3 895 011,4 тис. грн у 2012 р. до 23 529 701,9 тис. грн у 2023 р. Найбільші п'ять компаній утримують близько 87 % ринку, що забезпечує ефективність масштабів, але обмежує інноваційну гнучкість інших учасників. Ключовими викликами залишаються воєнні ризики, залежність від імпортової сировини та енергетичні обмеження, водночас перспективи полягають у диверсифікації асортименту, цифровізації виробництва, розширенні експортних каналів і залученні інвестицій у обладнання надалі.

ЗАТ «Житомирські ласощі» зареєстроване 23 вересня 1993 року, має статутний капітал 18 218 721,12 грн (37 955 669 акцій) і 65,86 % у пакеті належить М. І. Тищенко. Така власницька структура забезпечує оперативність стратегічних рішень і стабільність корпоративного управління, доповнену міжнародними інвестиціями. Організаційна модель із трирівневою системою – Загальні збори, Наглядова рада та директор – поєднує колегіальний рівень затвердження стратегічних завдань із оперативним менеджментом; проте лінійно-функціональна структура з чітким розподілом обов'язків у виробництві, збуті, фінансах, маркетингу, логістиці, IT і HR може спричиняти затримки внутрішньої комунікації та бюрократизацію процесів. Виробнича база складається з семи спеціалізованих цехів і 28 автоматизованих ліній із

річною потужністю понад 80 000 т, оснащених сучасними печами, WMS і ERP-системами, що гарантує високу ефективність і гнучкість переналаштування під сезонний попит. Компанія підтримує сертифікацію ISO 22000, FSSC 22000 і «Халяль», що сприяє розширенню експортних можливостей та зміцненню позицій на внутрішньому ринку. Стратегія товарного портфеля охоплює понад 200 SKU, що дозволяє балансувати між масовими сегментами і нішею, зокрема через лінійки «еко» та безглютеніві вироби.

Проведений аналіз наявного виробничого потенціалу АТ «Житомирські ласощі» засвідчив розвиток технічної бази. Наявна виробнича інфраструктура АТ «Житомирські ласощі» з семи профільних цехів і 28 автоматизованих ліній з номінальною добовою продуктивністю близько 225 т демонструє високу технологічну зрілість і гнучкість переналагодження, що дозволяє реалізувати річний потенціал понад 80 000 т та оперативно реагувати на сезонні коливання попиту. Енергоощадні печі із регулюванням ± 1 °C і система WMS забезпечують стабільний технологічний режим і мінімізують внутрішні простої, а впроваджена програма модернізації змінила 60 % теплових установок на рекупераційні з економією газу 18 %. За інтегральною моделлю О. Хринюка ефективність використання виробничого потенціалу становить 0,0496, тобто кожна гривня потенціалу генерує майже 5 копійок чистого прибутку. При цьому оборотні засоби (63,3 %) мають найнижчу часткову ефективність (0,08), а інвестиційний (22,04) та інноваційний (9,48) потенціали демонструють найвищі мультиплікатори прибутковості, що підкреслює стратегічну вагу малих, але високоефективних вкладень у модернізацію та НДДКР.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЄКТ ЗАХОДУ ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

3.1. Комерційний аналіз проекту

Як було показано вище, вітчизняний ринок характеризується високим рівнем концентрації, конкуренції, яка ще більше загострюється на тлі воєнних дій, зниження купівельної спроможності і попиту споживачів вітчизняного ринку. Тому підприємства повинні оперативно реагувати на ці зміни і адаптувати свою діяльність в напрямку розширення асортименту продукції і експортних можливостей.

На світовому ринку кондитерських виробів панує тенденція чіткої спрямованості зусиль виробників на створення продукції, яка б відповідала здоровому способу життя. Причин успіху цієї тенденції багато. Одна – зростаючий інтерес споживача до питань харчування, зумовлений проблемами цукрового діабету, серцево-судинних захворювань, ожиріння і тенденцією надлишкової маси тіла тощо. Увага громадськості все більше загострюється на тому, що саме неправильне харчування обумовлює багато проблем зі здоров'ям.

Що стосується трендів, то вони відповідають загальногалузевим у сфері харчової продукції та базуються на:

- зміні споживчих переваг у напрямку прозорості складу та природності походження компонентів продукції;
- доданої користі/функціональності для здоров'я та доброго самопочуття.

Водночас зростає попит на продукти, що відповідають напрямкам кошер, халяль, вегетаріанство і обмеженням в раціоні («вільні від» – глютену, цукру, жиру, трансжирів, низькокалорійні або, навпаки, високобілкові, вітамінізовані). Формується прошарок споживачів, які здійснюють

усвідомлений вибір, не тільки в частині складу продукції, а й способу виробництва.

В роботі з метою підвищення ступеня використання виробничого потенціалу підприємства пропонується **впровадження у виробництво печива з низьким вмістом білка, патент UA 94595 [64]**. Дана продукція позиціонується як функціональна, орієнтована, передусім, для людей, хворих на кишково-шлункові захворювання. Крім того, продукція призначається для споживачів, які прагнуть харчуватися у відповідності до сучасних вимог дієтології та критеріїв здорового харчування.

В основу корисної моделі поставлена задача створення оздоровчо-профілактичних кондитерських виробів, які містять низький вміст білка та збагачені амінокислотами з розгалуженими ланцюгами (лейцином, ізолейцином, валіном).

Поставлена задача вирішується тим, що до складу печива входять кукурудзяне борошно, цукор, харчова сода, вода та згідно корисної моделі додається кукурудзяний крохмаль, амінокислотна добавка, камідь ксантана та як жирова складова використовується олія соняшникова.

Співвідношення інгредієнтів, %, за формулою корисної моделі:

кукурудзяне борошно	15 – 20
кукурудзяний крохмаль	35 – 40
цукор	15 – 20
олія соняшникова	10 – 15
амінокислотна добавка	3 – 7
харчова сода	0,8 – 1
ксантанова камідь	0,5 – 0,6
вода	решта

Кукурудзяне борошно додається для покращення органолептичних характеристик печива і забезпечення повно ціннішого мінерально-вітамінного складу. Кукурудзяний крохмаль вноситься в заданій пропорції для

забезпечення пружно-еластичної властивості тіста. Амінокислотна добавка є сумішшю амінокислот та вітамінів. Камідь ксантану використовується для з метою створення пружно-еластичних властивостей заготовки тіста і надання готовим виробам форми. Дане співвідношення компонентів забезпечує низький вміст білка (1,8 г на 100 г продукту), що відповідає вимогам ДСТУ 7346:2013 «Вироби кондитерські борошняні для спеціального дієтичного споживання. Загальні технічні умови».

У технології виробництва даного печива використовують кукурудзяне борошно, яке зберігається при низьких температурах, тобто потрібні спеціальні приміщення, також потрібне обладнання для замісу тіста, пакувальна машина. Будемо вважати, що додаткове обладнання коштуватиме 720 тис. грн (з ПДВ).

З огляду на те, що зазначена продукція є досить специфічною, проект впровадження її у виробництво можна вважати пілотним з відповідним незначними плановими обсягами виробництва. Отже, заплануємо виробництво печива з низьким вмістом білка в мінімальному обсязі на рівні 100 тонн, причому 50 % заплануємо на експорт. Подібна продукція користується високим попитом в країнах Азії – ОАЕ, Катарі, Китаї та ін., де в останні роки спостерігається збільшення кількості людей з особливими вимогами до харчування.

Для визначення ціни на новий продукт оцінимо поточні витрати на його виробництво. Крім того, слід відмітити, що продукцію функціонального призначення Україна в основному імпортує за достатньо високими цінами. Експортерами є фірми Іспанії, Італії, Фінляндії та ін. Рівень роздрібних цін коливається в діапазоні 150– 250 грн за пакет масою від 300 до 350 г, або 500 – 800 грн/кг (оптова ціна 400 – 600 грн/кг при ПДВ 20 % і торговій націнці біля 15 %). Отже, вітчизняна продукція може становити конкуренцію імпортованій як більш дешева.

Виходячи з продуктивності праці персоналу ЗАТ, таблиця 2.3,

заплануємо додатково залучення 4 робітників для забезпечення випуску 100 т продукції.

Вихідні дані проєкту представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вхідні дані проєкту

Показник	АТ «Житомирські ласощі»
Вид продукції	Печиво з низьким вмістом білка
Обладнання для замісу, зберігання борошна, пакувальний автомат, тис. грн (з ПДВ)	420
Річний випуск, т	100
Випуск у зміну (250 змін), т	0,4
Додатковий персонал, робочих	4
Маса 1 пачки, г	250

3.2. Оцінка інвестиційної привабливості проєкту

Виконаємо необхідні розрахунки за рекомендаціями [65], [66].

3.2.1. Розрахунок інвестицій в проєкт

Враховуючи резерв потужності на підприємстві і можливість використовувати діюче обладнання для виробництва нового продукту, додатково підприємству необхідно придбати холодильну камеру, обладнання для замісу тіста і пакувальну машину.

Інвестиції в проєкт ІК будуть складатися з вартості додаткового обладнання, додаткових оборотних коштів, вартості патенту на новий вид продукції.

Нове обладнання планується встановити на вільному місці в цеху.

Суму капітальних вкладень КВО у придбання і встановлення обладнання зі зміною обсягу виробництва визначимо за формулою:

$$\text{КВО} = \text{НовНеоб.А. (НовНемат.А.)} + \text{Залишкова}_{91\text{т.}} + \text{Д} - \text{Лікв} \quad (3.1)$$

де НовНеоб.А. – вартість придбання нового обладнання (або Нематер. активів), включаючи 10% на мотаж і транспортні витрати;

Залишкова вартість старого обладнання, що демонтують;

Д – вартість демонтажу старого обладнання;

Лікв – ліквідаційна вартість обладнання, що демонтується (може дорівнювати залишковій вартості або складати вартість металобрухту).

У нашому випадку необхідно врахувати тільки першу складову формули (3.1). Розрахуємо суму необхідних коштів для придбання обладнання, таблиця 3.2.

Додатково підприємству потрібно придбати наступне обладнання:
 для зберігання кукурудзяного борошна;
 для замісу тіста;
 пакувальну машину.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на придбання обладнання

№ п/п	Найменування обладнання, марка	Кількість одиниць	Ціна за одиницю з ПДВ, тис.грн.	Вартість, тис.грн.
1	Обладнання для зберігання кукурудзяного борошна	1	200,0	200,0
2	Обладнання для замісу тіста	1	80,0	80,0
3	Пакувальна машина	1	140,0	140,0
	Всього			420,0

Розрахуємо капітальні вкладення в проєкт, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Капітальні вкладення в обладнання

Всього витрати на придбання обладнання, тис. грн..	420,0
Монтаж нового обладнання і транспортні витрати (10 %), тис. грн.	42,0
Капітальні вкладення на обладнання, тис. грн.	462,0
В тому числі ПДВ	77,0
Капітальні вкладення на обладнання без ПДВ, тис. грн..	385,0

Так як планується зростання обсягу випуску продукції, то буде мати місце приріст обсягу оборотних коштів $\Delta\text{Об.К}$. У складі інвестиційних вкладень у проєкт $\Delta\text{Об.К}$ визначають за формулою:

$$\Delta\text{Об.К} = \Delta\text{СС} / \text{Коб.об.к} \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{СС}$ – зміна собівартості від випуску нової продукції на підприємстві в результаті реалізації проєкту;

Коб._{об.к} – коефіцієнт оборотності оборотних коштів періоду, що передує періоду, який планується.

Прийmemo витрати на придбання патенту в 60 тис.грн, в.т.ч. 10 тис. грн ПДВ.

Для оцінки величини інвестицій ІК необхідно визначити приріст собівартості ДСС.

3.2.2. Планування поточних витрат

Експлуатаційні витрати відображають в калькуляціях на продукцію.

Розрахуємо калькуляцію продукції на 1т і на весь випуск, таблиця 3.4.

Витрати на сировину, оплату енергоресурсів, оплату праці розрахуємо в таблицях 3.5 – 3.7.

Таблиця 3.4

Калькуляція собівартості запланованого випуску продукції

№	Найменування статті витрат	на 1 т, грн	на весь обсяг 100т, тис.грн
1	Вартість сировини й основних матеріалів з урахуванням транспортних витрат		9578,15
2	Тара		144,0
3	Паливо й електроенергія на технологічні цілі		268,1
4	Матеріальні витрати всього		9990,25
5	Основна й додаткова заробітна плата виробничих робітників		532,58
6	Відрахування на соціальні заходи		117,17
7	Амортизація		82,0
8	Витрати на поточний ремонт		38,5
9	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання		13,86
Виробнича собівартість		107743,6	10774,36
10	Витрати на збут		215,49
Повна собівартість		109898,5	10989,85

Таблиця 3.5

Потреба та вартість сировини на 1 т продукції і на весь випуск

Найменування та одиниця вимірювання сировини, кг	Норма витрат на 100 кг продукції	Планова ціна од. сировини (без ПДВ) грн/од	Вартість ресурсів на 1 т продукції, грн	Вартість ресурсів на весь випуск (100 т), тис. грн
Борошно	17	50,0	8500,0	850,0

кукурудзяне				
Кукурудзяний крохмаль	37	85,0	31450,0	3145,0
Цукор пісок, кг	16	34,0	5440	544,0
Олія соняшникова	14	55,0	7700,0	770,0
Амінокислотна добавка	5,5	680,0	37400,0	3740,0
Харчова сода	0,9	80,0	720	72
Ксантанова камідь	0,6	395,0	2370	237
Вода, л	9,0	0,0385	3,465	0,346
Упаковка	400	0,8	320	32,0
Усього, грн			93903,465	
Усього, тис. грн			93,90	9390,346

З урахуванням витрат на транспортування (2 %) вартість сировини буде 9578,15 тис.грн.

Оцінимо витрати на тару, таблиця 3.6.

Таблиця 3.6

Потреба та вартість тари на 1 т продукції і весь випуск

Найменування та одиниця вимірювання матеріалів	Норма витрат на 1 т	Планова ціна грн/од. матеріалі в (без ПДВ)	Вартість ресурсів на 1 т продукції, грн	Вартість ресурсів на весь випуск 100 т, тис грн
Ящики з гофрованого картону №17(ГОСТ 13512-91)	72	20	1440,0	144,0
Усього, грн			1440,0	
Усього, тис.грн				144,0

Розрахунок витрат на енергоносії наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Найменування, одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Тариф за одиницю, без ПДВ, грн	Вартість, грн, на 1 т	Вартість на весь випуск (100 т), тис грн
Електроенергії, кВт* год	395	4,25	1681,0	168,1
Холод, Гкал	2,5	400	1000	100,0
Усього			2681,0	268,1

Розрахунок витрат на заробітну плату

Основну заробітну плату робітників кожної категорії визначають множенням середньооблікової чисельності на відповідну тарифну ставку і на фонд часу роботи підприємства.

На 2024 рік встановлена мінімальна заробітна плата 8000 грн/міс. Прийmemo заробітну плату для робочого 1-го розряду на рівні 8000 грн/міс. Додаткову заробітну плату визначають розміром 30 % від величини основної заробітної плати.

Відрахування на соціальні заходи складають 22 % від суми основної та додаткової заробітної плати.

Планується на зміну такий склад працівників: пекар 3 р. , тістоміс 3 р. (міжрозрядний коефіцієнт 1,18), 1 фасувальник 2 р. і 1 підсобний робітник 2 р. (міжрозрядний коефіцієнт 1,09).

Отже, основна заробітна плата працівників за рік буде дорівнювати $(2*8000*1,18+2*7000*1,09)*12 = 409680,0$ грн =409,68 тис.грн

Додаткова заробітна плата на рік становитиме

$$409,68*0,3 = 122,90 \text{ тис.грн}$$

$$\text{ССВ} = (409,68+122,90)* 0,22 = 532,58*0,22 = 117,17 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок за статтею «Амортизація»

На нові основні засоби амортизація становить:

$$385,0*0,2 = 77,0 \text{ тис. грн,}$$

$$\text{на НМА } 50,0*0,1 = 5 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок витрат на поточний ремонт

Витрати на поточний ремонт нового устаткування – 10% річних приросту балансової вартості устаткування:

$$V_{\text{Пот.рем.}} = 385,0 * 0,10 = 38,5 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання

Витрати оцінюють на рівні 3,6 % річних приросту балансової вартості устаткування, а саме:

$$V_{\text{утр.експ.}} = 385,0 * 0,036 = 13,86 \text{ тис.грн}$$

Виробнича собівартість становить 10774,36тис.грн.

Витрати на збут оцінимо на рівні 2 % від виробничої собівартості, тобто $10774,36* 0,02 = 215,49$ тис.грн.

Повна собівартість випуску нової продукції становитиме 10989,85 тис. грн, відповідно повна собівартість 1 т продукції 109898,5 грн.

При розрахунку витрат на виробництво нової продукції необхідно ще враховувати витрати на обслуговування кредиту (відсотки за кредит), якщо підприємство звертається до банку. Для визначення цих витрат слід оцінити розмір кредиту.

3.2.3. Планування джерел для реалізації інвестиційного проекту

Джерелами для реалізації інвестиційних проектів виступають прибуток, який залишився у розпорядженні підприємства, приріст амортизаційних відрахувань, кредит банку.

Для визначення джерел фінансування проекту необхідно розрахувати розмір інвестицій в цілому. Вони складаються з інвестицій в обладнання, НМА, оборотні засоби, в т.ч. ПДВ по обладнанню і НМА.

Спочатку визначимо ΔK_{OC} за формулою 3.2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у попередньому році на підприємстві склав 4,14 оборотів.

$$\text{Тому } \Delta K_{OC} = 10989,85 / 4,14 = 2654,55 \text{ тис.грн}$$

Розмір необхідних фінансових ресурсів становитиме:

$$IK = 385,0 + 50,0 + 77 + 10 + 2654,6 = 3176,6 \text{ тис.грн}$$

Враховуючи розмір інвестицій, підприємству доцільно частково залучити позикові кошти – взяти кредит в банку під певний відсоток річних на суму $3176,6 * 0,4 = 1270,64$ тис грн. Останню суму пропонується заплатити з нерозподіленого прибутку, який на кінець 2024 р. склав 104706 тис.грн [13]. Прийmemo, що вартість грошей на ринку кредитних послуг для інвестування проекту становить 28 %. Пропорція інвестування 0,6:0,4, тобто 60% інвестується за власний рахунок і 40 % за рахунок кредиту.

Прийmemo, що вартість власних грошей для інвестування проекту становить 18 %. Тоді середньозважена вартість грошей становитиме

$$WACC = 0,6 * 18 + 0,4 * 28 = 22,0 \%$$

Розмір кредиту становитиме 1270,64 тис.грн

Проценти за кредит (за умови повернення кредиту за 2 роки) становитиме: у 1-й рік $1270,64 * 0,28 = 355,78$ тис.грн, у 2-му році $1270,12/2*0,28 = 177,82$ тис.грн, разом 533,45 тис.грн.

Отже, приріст повної собівартості з врахуванням процентів за кредит становитиме $\Delta CC = 10989,85 + 533,45 = 11523,30$ тис.грн

На 1 т $\Delta CC_{1т} = 11523,30 / 100 * 1000 = 115233$ грн.

Собівартість 1 кг = 115,23 грн

Розмір інвестицій ІК в проєкт становитиме 3176,6

Оптову ціну одиниці продукції $C_{опт}$ (без ПДВ) визначають за формулою

$$C_{опт} = CC * (1 + P/100), \quad (3.3)$$

де P – рентабельність, %.

Прийmemo P = 30 %, тоді $C_{опт1т} = CC * (1 + P/100) = 115233 * 1,30 = 149802,9,6$ грн, або 149,80 тис.грн.

Прийmemo, що оптова ціна 1 т печива з низьким вмістом білка становитиме 149,80 тис. грн, ціна 1 кг 149,8 грн, а пачки у 250 г 37,45 грн.

В торгівлі ціна 1 пачки приблизно становитиме 51,7 грн ($37,45 * 1,2 * 1,15$).

Враховуючи, що ціна на готовий продукт достатньо висока, заплануємо 50 % випуску на експорт за ціною на 10 % вище, тобто за ціною 164,8 тис. грн за тонну. В країнах імпорту ця ціна все рівно буде конкурентною, бо аналогічний товар в цих країнах на 25 – 30 % вище.

Тоді приріст товарної продукції (чистого доходу) становитиме

$$\Delta TP = 149,8 * 50 + 164,8 * 50 = 15730,0 \text{ тис.грн,}$$

приріст прибутку

$$\Delta P = 15730,0 - 11523,3 = 4206,7 \text{ тис.грн,}$$

чистого прибутку

$$\Delta CP = 4206,7 * 0,82 = 3449,5 \text{ тис.грн}$$

3.2.4. Розрахунок показників інвестиційної привабливості проєкту

Ефективність та інвестиційну привабливість інноваційного проєкту

оцінюють наступними показниками: NPV– чистий приведений дохід ((Net Present Value), IRR % внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return), ІД, Ток за формулами []

$$NPV = \sum_{t=t_i}^T \frac{P_t}{(1+d)^t} - K \quad (3.4)$$

де t_i – рік початку випуску продукції ,

P_t – надходження грошових коштів – чистого прибутку ЧП_t і

амортизації A_t в періоді t ($P_t = \text{ЧП}_t + A_t$);

K – капітальні витрати;

d – ставка дисконтування (норма дисконта) або вартість капіталу, залученого для інвестиційного проєкта,

позитивний корінь рівняння для визначення IRR %

$$-K + \sum_{t=1}^T \frac{P(t)}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (3.5)$$

$$ІД = \frac{\sum_{t=t_i}^T \frac{P_t}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^{t_c} \frac{K_t}{(1+d)^t}} \quad (3.6)$$

Індекс дохідності інвестицій характеризує, який рівень генерованих проєктом доходів можна одержати на одну гривню капітальних вкладень.

T_0 – період часу, протягом якого початкові вкладення та інші витрати, пов'язані із реалізацією інвестиційного проєкту, покриваються сумарними результатами його здійснення. Показник об'єднує переваги статичних і динамічних методів, він дозволяє визначити період, за який проєкт покриє витрачені гроші з врахуванням дисконтування.

Проєкт економічно доцільний, якщо $NPV > 0$, IRR % більше за процент банківського кредиту, $ІД > 0$, Ток $< 5,0$. Усі ці розглянуті показники знаходяться між собою в тісному взаємозв'язку. Тому при оцінці ефективності реальних інвестицій їх слід розглядати в комплексі.

Розрахунки показників наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок показників інвестиційної привабливості проекту

Показник	Період реалізації проекту, роки					
	0	1	2	3	4	
Приріст чистого доходу, тис. грн		15730,0	15730,0	15730,0	15730,0	
Приріст витрат, тис. грн, в т.ч.		11523,3	11523,3	11523,3	11523,3	
Інвестиційні кошти в проєкт, всього тис. грн	3176,6					
Приріст прибутку, тис.грн		4206,7	4206,7	4206,7	4206,7	
Податок на прибуток, тис.грн		1366,86	1366,86	1366,86	1366,86	
Чистий прибуток, ти.грн		3449,5	3449,5	3449,5	3449,5	
Амортизація		82,0	82,0	82,0	82,0	
Грошовий потік від проєкту, тис. грн		3531,5	3531,5	3531,5	3531,5	
Дисконтний множник (при 28 % ставки кредиту) ССК 22,0 %		0,8197	0,6714	0,5503	0,4511	
Дисконтований ЧГП у році, тис. грн		2894,77	2371,05	1943,38	1593,0	
Дисконтований ЧГП наростаючим підсумком		2894,77	5265,82	7209,2	8802,2	
Дохід від проєкту, тис.грн		3531,5	3531,5	3531,5	3531,5	14126
Дисконтований ЧП, тис.грн		2827,55	2315,99	1898,26	1556,07	8597,87
NPV, тис. грн		8802,2 - 3176,6				5625,6
Період окупності за 1-м роком		3176,6/2894,77				1,10
Період окупності Ток з врахуванням дисконтування, років		1+(3176,6 – 2894,77)/2371,05 =				1,12
Індекс дохідності ІД		8802,2/3176,6 =				2,77
IRR, % (за 4 роки)		Ф-ція «ВСД» Excel				68,0
Рентабельність інвестицій,%, за 4 роки реалізації проєкту		8597,87/3176,6/4*100 =				67,66

Розрахунки показали, що після чотирьох років експлуатації проекту показник NPV =5625,6 тис. грн – вище 0; індекс дохідності дорівнює 2,77, тобто перевищує 1. Показник IRR % в 68 % перевищує ставку ССК 22,0 % .

При рівні інвестицій 3176,6 тис. грн строк їх окупності становить 1,10 року, а з врахуванням дисконтування 1,12 роки.

Отже, розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованого проєкту і доцільність його впровадження на підприємстві.

3.3 Вплив проєкту на основні показники діяльності підприємства

Визначимо основні техніко-економічні показники ЗАТ «Житомирські ласощі» в результаті впровадження проєкту, таблиці 3.8 і 3.9. Вони відображають прирости значень показників, яких підприємство досягне в результаті реалізації цього проєкту.

З таблиці 3.9 слідує, що в результаті організації випуску нового виду продукції показники діяльності ЗАТ «Житомирські ласощі» покращаться:

обсяг випуску продукції зросте на 100 т, або на 2,64 %;

обсяг реалізації продукції зросте на 15730 тис. грн, або на 2,97 %;

фондовіддача зросте на 0,04 грн/грн, або на 2,35 %;

оборотність оборотних коштів зросте на 0,04 об., або на 0,97 % при рості оборотних коштів на 2,21 %;

продуктивність праці зросте на 19,3 тис.грн, або на 2,40 % при збільшенні персоналу на 4 ос;

на 0,004 грн, або на 0,70 % збільшаться витрати на 1 грн виробленої продукції, тому що темпи росту витрат (3,72%) вище темпів росту випуску продукції (3,06 %).

Слід відмітити різкий ріст матеріальних витрат (на 12,86 %), що обумовило ріст матеріалоємності на 9,62 %. Це пояснюється високими цінами на компоненти, які входять до рецептури нового продукту – печива з низьким вмістом білка.

Покращаться фінансові результати:

чистий прибуток зросте на 3449,5 тис. грн, або на 15,17 %, відповідно зросте фінансовий результат від операційної діяльності; покращаться показники рентабельності.

Таким чином, запропонований проєкт є економічно вигідним і може бути рекомендованим до впровадження на підприємстві.

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованого заходу на техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності
ЗАТ «Житомирські ласощі»**

№ №	Найменування заходів	Інвестиції, тис. грн				Зміна показників діяльності підприємства (+/-)										
		Всього	у тому числі			Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	Всього	Собівартість, тис. грн.					Чистий прибуток, тис. грн.	Чисельність зайнятих, осіб	Строк окупності інвестицій, років
			Основні засоби	НМА	Оборотні кошти				у тому числі:							
									матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	амортизація основних фондів	інші операційні витрати			
1	Організація випуску нового продукту - печива з з низьким вмістом білка обсягом 100 т/рік	3176,6	385,00	50	2741,6	15730,00	15730,00	11523,30	9990,25	532,58	117,17	82,00	801,30	3449,5	4	1,10

Таблиця 3.9

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності АТ «Житомирські ласощі» до і після впровадження проєкту

Показники	2024	Проєкт	Відхилення (±)	
			абс.	відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, т	80 000	80000	-	
2. Фактично вироблено продукції, т	37 920	38020	100,0	2,64
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,4740	0,4752	0,0012	0,25
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору): - у діючих оптових цінах підприємства, тис.грн	529 800	545530	15730	2,97
-у порівняних цінах, тис.грн	501 200	516111,6	14911,6	2,97
5. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	514 712	530442	15730	3,06
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис.грн	303580	303965	385	0,13
6.1. НМА	2239	2289	50	2,23
7. Фондовіддача (за ЧД), грн/грн	1,70	1,74	0,04	2,35
8. Середній залишок оборотних коштів, тис.грн	124 193	126 934,6	2741,6	2,21
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	4,14	4,18	0,04	0,97
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	639	643	4	0,63
11. Продуктивність праці, тис.грн /особу (за ЧД)	805,6	824,9	19,3	2,40
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис.грн, у тому числі:	303 580	314887,81	11307,81	3,72
- матеріальні витрати	77 695	87685,25	9990,25	12,86
- витрати на оплату праці	124 193	124725,58	532,58	0,43
- відрахування на соціальні заходи	24 152	24269,17	117,17	0,48
- амортизація	20 292	20374,0	82,0	0,40
- інші операційні витрати	57 248	57833,81	585,81	1,02
13. Витрати на 1 гривню виробленої / реалізованої продукції, грн/грн	0,573	0,577	0,004	0,70
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,1466	0,1607	0,0141	9,62
15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	543810	555333,3	11523,3	2,12
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	13524	17730,7	4206,7	31,10
17. Чистий прибуток, тис.грн	22743	26192,5	3449,5	15,17
18. Рентабельність продажів, %	4,42	4,94	0,52	X
19. Рентабельність продукції, %	2,49	3,19	0,70	X

За моделлю О. Хринюка та оцінимо вплив впровадження проекту на рівень ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, таблиця 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі» за моделлю О. Хринюка та Т. Гримашевич до/після впровадження запропонованого проекту

Складова потенціалу	Позначення O_i	Обсяг, тис. грн	Частка у $\sum O_i$, %	Часткова ефективність ЧПр / O_i
Необоротні ресурси (амортизація)	O1	20 292/20374	4,4 / 4,41	1,12 / 1,28
Оборотні засоби (COGS – зарплата – амортизація)	O2	290 053/292799,1	63,3 / 63,39	0,08 / 0,09
Трудовий потенціал (витрати на оплату праці)	O3	124 193/124725,58	27,1 / 27,00	0,18 / 0,21
Земельний потенціал (нормативна вартість землі + поліпшення)	O4	15 000/15 000	3,3 / 3,25	1,52 / 1,75
Інформаційний потенціал (ІТ і цифрові сервіси)	O5	5 500/5550	1,2 / 1,20	4,14 / 4,36
Інвестиційний потенціал (незавершені капітальні інвестиції)	O6	1 032/1032	0,2 / 0,22	22,04 / 25,38
Інноваційний потенціал (НДДКР і впровадження новинок)	O7	2 400/2450	0,5 / 0,53	9,48 / 10,69
СУМА	$\sum O_i$	458 470/461930,68	100,0/100	–

Джерело: складено автором

Отже, узагальнена ефективність використання робочого виробничого потенціалу після впровадження проекту становитиме:

$$y_{\text{еф}} = \frac{\text{ЧПр}}{\sum(O_i)} = \frac{22743 + 3449,5}{458470 + 3460,68} = 0,0567$$

Виробничий потенціал підприємства підвищився на $0,0567 - 0,0496 = 0,0071$, тобто кожна гривня залученого потенціалу генерує вже 5,67 коп. проти 4,96 коп. до впровадження проекту. Підвищилася часткова ефективність за всіма ознаками.

Найбільша частка у структурі потенціалу, як і раніше, припадає на оборотні засоби (63,39 %), проте їхня часткова ефективність підвищилася з 0,08 до 0,09. Трудовий ресурс забезпечує 27,0 % потенціалу з ефективністю

0,21, що свідчить про помірний, але стабільний фінансовий відгук на кожну гривню фонду оплати праці. Найвищий коефіцієнт мають інвестиційний (25,38) та інноваційний (10,69) блоки, адже відносно невелика сума інвестицій в проєкт суттєво підвищила прибутковість. Інформаційний потенціал (4,36) підтверджує швидку окупність цифрових рішень, тоді як земля та амортизація залишаються фундаментом стабільності, забезпечуючи мультиплікатори 1,28 та 1,75 відповідно.

Висновок за розділом 3

З метою підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі» в роботі запропоновано організувати випуск нового виду продукції – печива з низьким вмістом білка. Продукція призначена для споживачів, які прагнуть харчуватися у відповідності до сучасних вимог дієтології та критеріїв здорового харчування. Крім того, особливо у східних країнах, зростає попит на продукти, що відповідають напрямкам кошер, халяль, вегетаріанство і обмеженням в раціоні («вільні від» – глютену, цукру, жиру, трансжирів, низькокалорійні або, навпаки, високобілкові, вітамінізовані). Тому запропонований до випуску продукт може бути експортований до країн Сходу як більш вигідний за ціною.

Розрахунки підтвердили виску економічну ефективність проекту:

показник NPV = 5625,6 тис. грн – вище 0;

індекс дохідності дорівнює 2,77, тобто перевищує 1;

показник IRR % в 68 % перевищує ставку ССК 22 %.

При рівні інвестицій 3176,6 тис. грн строк їх окупності становитиме 1,10 року, а з врахуванням дисконтування 1,12 роки.

В результаті впровадження проекту рівень використання виробничого потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі» суттєво зросте, покращаться показники використання основних факторів виробництва, а також фінансові результати. Чистий прибуток зросте на 3449,5 тис. грн, або на 15,17 %.

Розрахована інтегральна оцінка ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі» за моделлю О. Хринюка та Т. Гримашевич після впровадження запропонованого проекту становитиме 0,0567 проти 0,0496, тобто кожна гривня залученого потенціалу буде генерувати вже 5,67 коп. проти 4,96 коп. до впровадження проекту. Це також підтверджує ефективність і доцільність цього проекту.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню методів та підходів до підвищення ефективності використання виробничого потенціалу на АТ «Житомирські ласощі». В результаті виконання поставлених у вступі завдань отримано наступні висновки.

Економічна сутність виробничого потенціалу постає як інтегрований комплекс матеріально-технічних засобів, кадрових ресурсів, технологічного оснащення та управлінських механізмів, здатних забезпечувати реалізацію стратегічних, тактичних і оперативних завдань. Дослідники виокремлюють цільовий, ресурсний, результативний і системний підходи до його трактування – відповідно як можливість досягати встановлених цілей, сукупність ресурсів, механізм реалізації результатів виробництва і цілісну структурну систему. Ресурсний акцентує увагу на наявних і потенційних факторах виробництва, а результативний – на кінцевих показниках випуску і прибутковості. Системний підхід підкреслює взаємозв'язок компонентів у забезпеченні адаптивності до зовнішніх змін.

Оцінювання рівня та ефективності використання виробничого потенціалу включає послідовні етапи планування, організації, моніторингу і коригування управлінських рішень, що дозволяє виявити внутрішні резерви та оптимізувати їх застосування. Використання індикаторного методичного інструментарію забезпечує кількісний аналіз технічного стану устаткування, рівня автоматизації та інноваційної активності, тоді як критерійний підхід спрямований на експертну оцінку продуктивності окремих агрегатів. Комплексні методи поєднують якісні та кількісні показники, а інтегральний комбінує ресурсний і результативний підходи для глибокої діагностики. Адаптування методик до специфіки підприємства сприяє оперативному прийняттю рішень і стабільному розвитку.

Ключові показники ефективності функціонування виробничої системи підприємства охоплюють комплекс якісно-кількісних метрик, що дають змогу оцінити продуктивність і конкурентоспроможність. До основних індикаторів

належать питома вага основних фондів в активах, коефіцієнт придатності обладнання, фондоозброєність та фондовіддача, які відображають ефективність використання матеріальних ресурсів. Інноваційно-інвестиційну активність вимірюють капіталовіддачею і питоною вагою нематеріальних активів, а ліквідність – показниками оборотності капіталу та коефіцієнтами покриття. Окрему роль відіграють кадрові метрики – продуктивність праці, рентабельність персоналу і плинність кадрів. Системний аналіз цих даних забезпечує виявлення відхилень, прогнозування трендів і обґрунтоване прийняття стратегічних рішень.

Кондитерська галузь в Україні демонструє стійку динаміку відновлення після кризових потрясінь. Хоча кількість підприємств у сегменті борошняної продукції скоротилася з 977 у 2014-му до 665 у 2022-му через економічну нестабільність і воєнні дії, у 2023 році вона відновилася до 746 одиниць, що свідчить про високу адаптивність суб'єктів. Малий бізнес утримує понад 93 % ринку, а частка ФОП у структурі власності коливається між 61 % і 74 %. Обсяги виробництва та виручки продемонстрували циклічні спади під впливом пандемії й агресії, проте рекордний обсяг продажів у 2023-му (23 529 701,9 тис. грн) підтверджує конкурентоздатність і потенціал експорту.

АТ «Житомирські ласощі» має чітку структуру корпоративного управління й ефективну лінійно-функціональну модель, що забезпечує баланс між колегіальними рішеннями загальних зборів акціонерів і оперативністю директора. Виробнича база охоплює сім цехів і 28 автоматизованих ліній із річною потужністю понад 80 000 т, впроваджено ERP та WMS, сертифіковано за ISO 22000 і FSSC 22000 і діє лінійка «Халяля». За 2022-2024 рр. підприємство збільшило чистий дохід із 406 025 до 514 712 тис. грн (плюс 8,5 %), а чистий прибуток – з 15 803 до 22 743 тис. грн (плюс 43,9 %), що вказує на успішне поєднання інновацій, контролю виробничих витрат і розширення збутових каналів.

Інтегральна оцінка виробничого потенціалу за моделлю О. Хринюка та Т. Гримашевича показала, що в 2024 році кожна гривня залученого потенціалу

формувала 0,0496 грн чистого прибутку. Основним обтяженням виступають оборотні засоби (63,3 % капіталу з частковою ефективністю 0,08), тоді як інвестиційний (0,2 % капіталу з мультиплікатором 22,04) та інноваційний (0,5 % капіталу з мультиплікатором 9,48) потенціали є найбільш результативними. Коефіцієнт завантаження потужностей зріс із 42,2 % у 2022-му до 47,4 % у 2024-му завдяки модернізації ліній і оптимізації графіків, але пакувальний контур залишається вузьким місцем із навантаженням понад 110 %.

З метою підвищення ефективності використання виробничого потенціалу досліджуваного підприємства в роботі запропоновано організувати випуск нового виду виробу – печива з низьким вмістом білка. Продукція призначена для споживачів, які прагнуть харчуватися у відповідності до сучасних вимог дієтології та критеріїв здорового харчування. Враховуючи підвищення попиту на продукцію кошер, халяль, вегетаріанську, особливо в країнах Сходу, новий вид печива рекомендовано на експорт в кількості 50 % від загального випуску. Перевагою цього високоякісного продукту є відносно невисока ціна, тобто він може конкурувати з аналогічною продукцією інших країн.

Виконані розрахунки по проекту підтвердили його високу економічну ефективність і привабливість. При розмірі інвестицій у 3176,6 тис. грн строк їх окупності становить 1,10 року. В результаті впровадження проекту показники використання ресурсів і фінансові результати підприємства значно покращаться.

Розрахована інтегральна оцінка ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ «Житомирські ласощі» за моделлю О. Хринюка та Т. Гримашевич після впровадження запропонованого проекту становитиме 0,0567 проти 0,0496, тобто кожна гривня залученого потенціалу буде генерувати вже 5,67 коп. проти 4,96 коп. до впровадження проекту. Це також підтверджує ефективність і доцільність цього проекту.

Отже, можна вважати, що завдання роботи виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155-166.
2. Турило А. М., Богачевська К. В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259-263.
3. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54-59.
4. Занора В. О., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40-51.
5. Турило А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 65-71. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
6. Бурса О. Економічний потенціал: суть і значення. *Наукові записки*. 2004. № 7. С. 167-170.
7. Лисенко К., Скригун Н. Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 138-143.
8. Яковлев В. Тракткування економічної категорії виробничого потенціалу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Т. 34. С. 115-120. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/25.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
9. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Т. 17. С. 308-313.
10. Гончарук О. Розробка методичного забезпечення оцінки виробничого потенціалу металургійних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Т. 12, № 1. С. 84-88.

11. Писаренко С., Решетник В., Ільченко А. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. Т. 67, № 1. С. 99-104.
12. Бугай В., Горбунова А., Ключова Ю. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 27-33.
13. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 113-121.
14. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.
15. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.
16. Повстяний Г. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
17. Богацька Н., Хачатрян В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Т. 3. С. 134-139.
18. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.
19. Чернишова Л., Бескубська А., Прокоф'єва В. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Т. 6, № 23. С. 432-438.

20. Матвеев П. Методологічні підходи до відтворення ресурсного потенціалу аграрного підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Т. 3, № 81. С. 91-96.

21. Олійник Т., Косенко А. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf.

22. Остапенко Т. В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. № 4 (07). С. 100-104.

23. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4, № 1. С. 188-194.

24. Хринюк О., Гримашевич Т. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Т. 13. С. 772-776.

25. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40-51.

26. Лисенко А., Коряк А. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Т. 5, № 38. С. 221-227.

27. Коваль Л. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 59-65.

28. Марченко В., Навроцький Н. Взаємозв'язок понять потенціал підприємства, економічний, ресурсний та виробничий потенціали підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <https://shorturl.at/o2Che> (дата звернення: 11.04.2025).

29. Руденко С. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. 2016. Т. 172. С. 164-175.

30. Жук Є. О. Виробничий потенціал як фактор розвитку підприємства за умов невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3 (3). С. 207-211.

31. Потенціал підприємства: формування та використання.. 2-ге вид. перероб. та доп. / Н. В. Касьянова та ін. К. : Центр учб. літ., 2013. 248 с.

32. Коверга С. В., Передерєєва О. С., Кузьменко С. П. Ефективність діагностики техніко-технологічного потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С. 205-209.

33. Круш П. В., Бойко Т. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. № 1. С. 76-84. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення: 11.04.2025).

34. Передерєєва О. С. Методичні підходи до оцінки економічної складової техніко-технологічного потенціалу промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2012. № 1--2. С. 267-269.

35. Шапурова О. О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 41-47.

36. Тюленєва Ю. В., Сичков О. Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Т. 5. С. 126-129.

37. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Т. 23, № 2. С. 69-72.

38. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 12 (2). С. 6-13.
39. Можар В. О. Виробнича система підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2018. № 1 (2). С. 65-67.
40. Виробнича структура промислового підприємства. Перспективи та напрямки управління організацією / Б. О. Власов та ін. 2022. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f8a8305a-8af5-425a-9116-5dd1b1868c20/content> (дата звернення: 11.04.2025).
41. Білий Р. О. Виробничий процес і його характеристика. 2020. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29071/9322.pdf?sequence=3> (дата звернення: 11.04.2025).
42. Каличева Н. Є., Маслова В. О. Логістичні підходи, як основа раціональної організації виробничого процесу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 83-86.
43. Drucker P. *Practice of Management*. Taylor & Francis Group, 2022. 368 p.
44. Eilon S., Gold B., Soesan J. A productivity study in a chemical plant. *Omega*. 2021. Vol. 3, no. 3. P. 329-343.
45. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 3. С. 29-35.
46. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2011. Т. 2, № 2 (56). С. 184-189.
47. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
48. Савенко Н. В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2019. № 2. С. 153-162.

49. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <https://shorturl.at/UuTXF> (дата звернення: 11.04.2025).
50. Nordhaus W. D., Samuelson P. A. Economics. Tata McGraw Hill, 2006. 804 p.
51. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161> (дата звернення: 11.04.2025).
52. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram – ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ. *ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ*. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcia-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/> (дата звернення: 12.05.2025).
53. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-15> (дата звернення: 12.05.2025).
54. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. *Укрстат*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm (дата звернення: 12.05.2025).
55. Індекси промислової продукції за видами діяльності. *Укрстат*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/arh_ipv_u.html (дата звернення: 12.05.2025).
56. Чмут А. В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Scientific bulletin of kherson state university. series economic sciences*. 2024. № 51. С. 45-50. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6> (дата звернення: 12.05.2025).

57. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2024 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 12.05.2025).
58. 00382071 – АТ ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382071> (дата звернення: 12.05.2025).
59. 00382071 – АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» – Основна інформація – Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/00382071> (дата звернення: 12.05.2025).
60. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ». *YouControl – сервіс перевірки контрагентів*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=8298316> (дата звернення: 12.05.2025).
61. Каталог. *Житомирські ласоці*. URL: <https://zl.com.ua/catalog/> (дата звернення: 12.05.2025).
62. Про компанію. *Житомирські ласоці*. URL: <https://zl.com.ua/company/> (дата звернення: 12.05.2025).
63. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <https://shorturl.at/WyJbr> (дата звернення: 09.06.2025).
64. Патент на печиво з низьким вмістом білка URL: <https://ua.patents.su/4-94595-pechivo-z-nizkim-vmistom-bilka.html> (дата звернення 15.05.2025)
65. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. Київ: ВІРА-Р, 1999. 320 с.
66. Методичні вказівки до розрахунку економічної ефективності інвестицій-них проєктів для студентів спеціальності 051 «Економіка» всіх форм навчання / Укладач: О.Л. Фрум. Одеса: ОНТУ, 2022. 42 с.

Міністерство освіти і науки України

Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра економіки промисловості

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»



ДОДАТКИ

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

на тему *«Виробничий потенціал
ЗАТ «Житомирські ласощі» та ефективність
його використання»*

Здобувачки _____ Чекмарьової М.В.

Керівник _____ доц. Лобоцька Л.Л.

Одеса – 2025 рік

Додаток 1

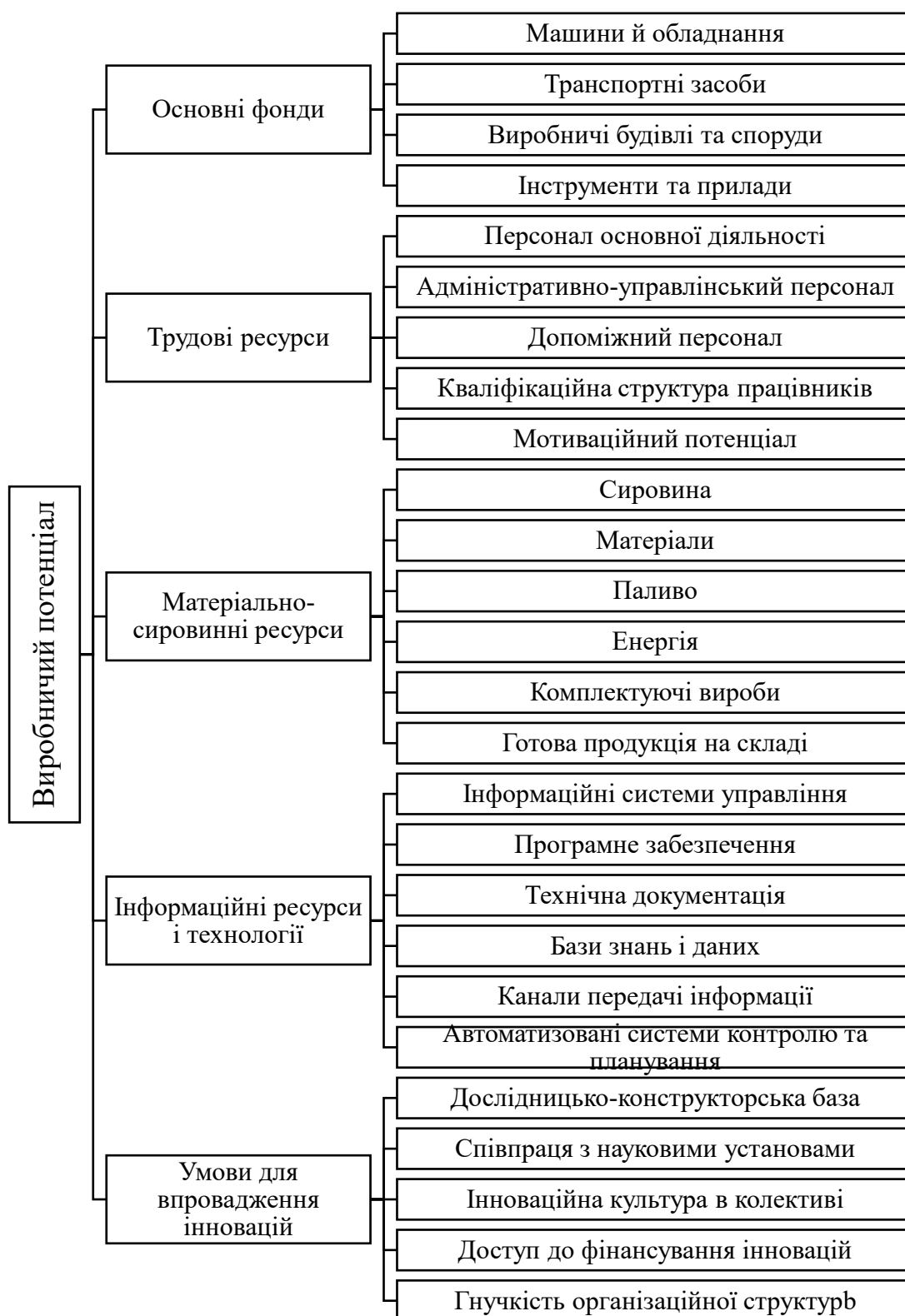


Рис. 1. Елементи виробничого потенціалу

Додаток 2

Таблиця 1

Методологічні підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства

Підхід	Основна ідея	Характеристика	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Виробничий потенціал = сукупність ресурсів	Орієнтація на кількісні та якісні параметри виробничих ресурсів без урахування їх взаємозв'язків у процесі виробництва	Простота обчислень, наочність; можливість порівняння ресурсної бази підприємств	Ігнорування взаємозалежностей ресурсів і ринкових факторів; не враховує ефективність використання
Результативний	Виробничий потенціал = можливі результати (продукція, прибуток, ефективність)	Аналіз здійснюється від «виходу» до «входу»; використовуються маржинальні фінансові показники	Орієнтація на ринок; дозволяє прогнозувати прибутковість; використовується в інвестиційному аналізі	Опосередковане врахування внутрішніх і зовнішніх чинників; потребує великого обсягу даних і складних коригувань
Інтегральний	Поєднання ресурсного та результативного підходів	Двосторонній аналіз: від ресурсів до результатів і навпаки; врахування як кількісних ресурсів, так і потенційного прибутку	Комплексність, адаптивність до динамічного середовища, більша точність оцінки	Складність реалізації, потреба в усуненні суперечностей між підходами

Додаток 3



Рис. 2. Етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства

Додаток 4

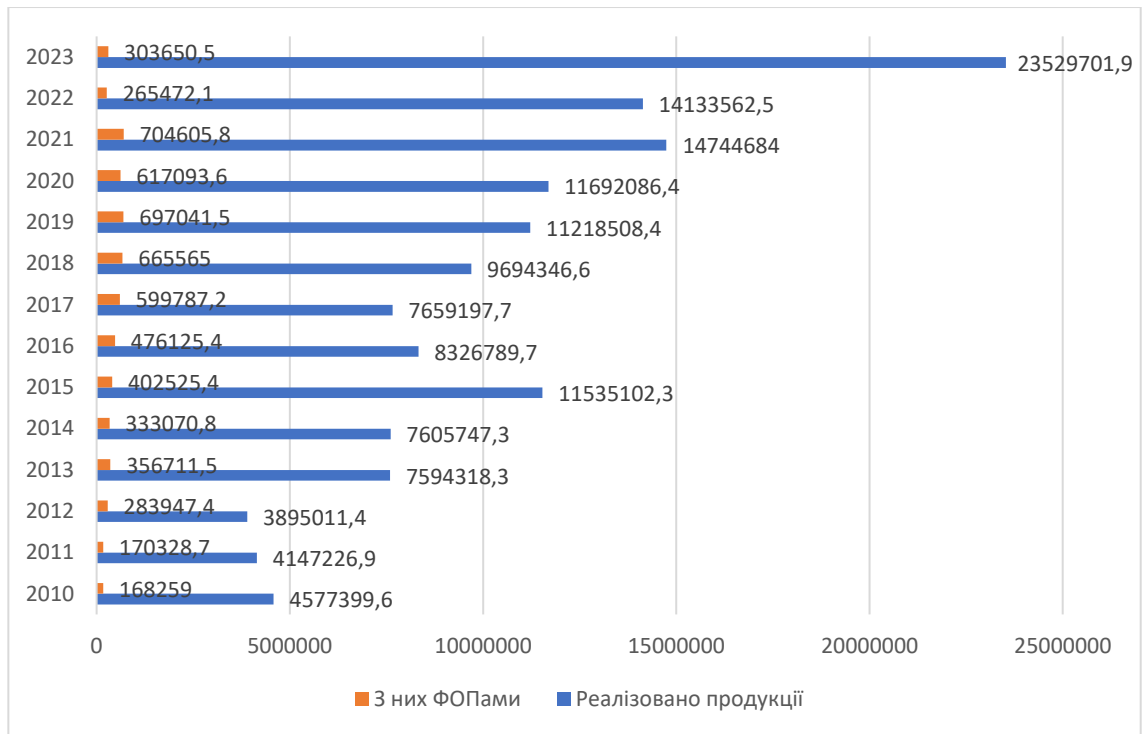


Рис. 3 – Динаміка обсягів реалізації продукції та частка ФОП у виробництві сухарів і борошняних кондитерських виробів в Україні у 2010 – 2023 роках (тис. грн)

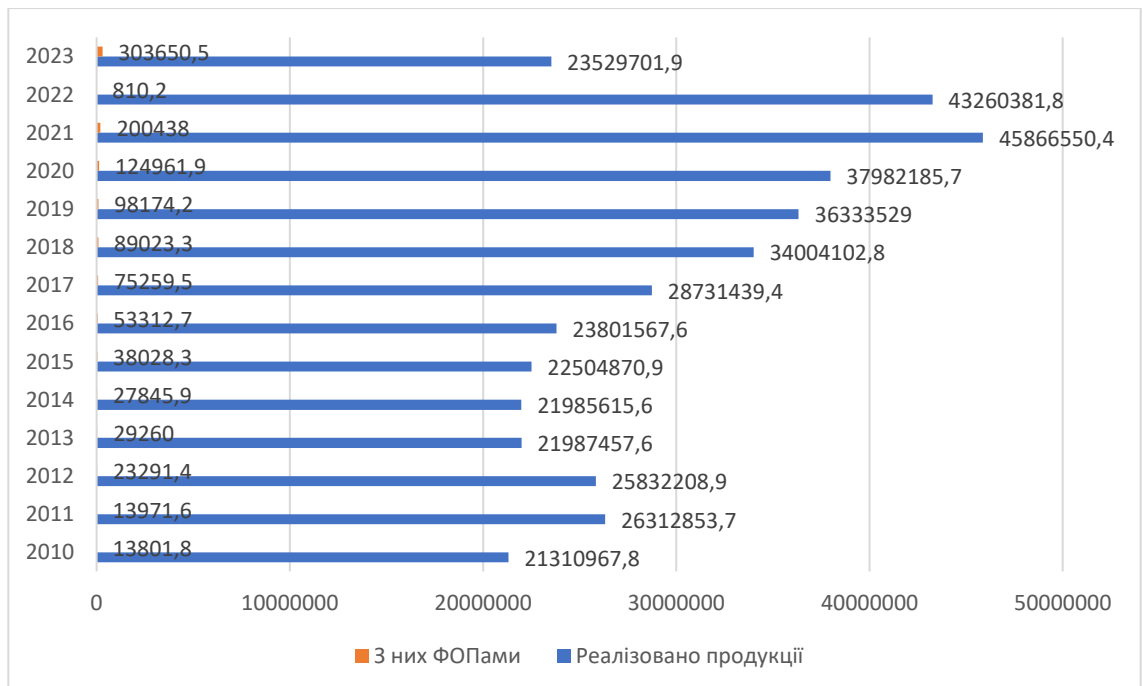


Рис. 4. – Динаміка обсягів реалізації продукції та частка ФОП у виробництві какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів в Україні у 2010 – 2023 роках (тис. грн)

Додаток 5

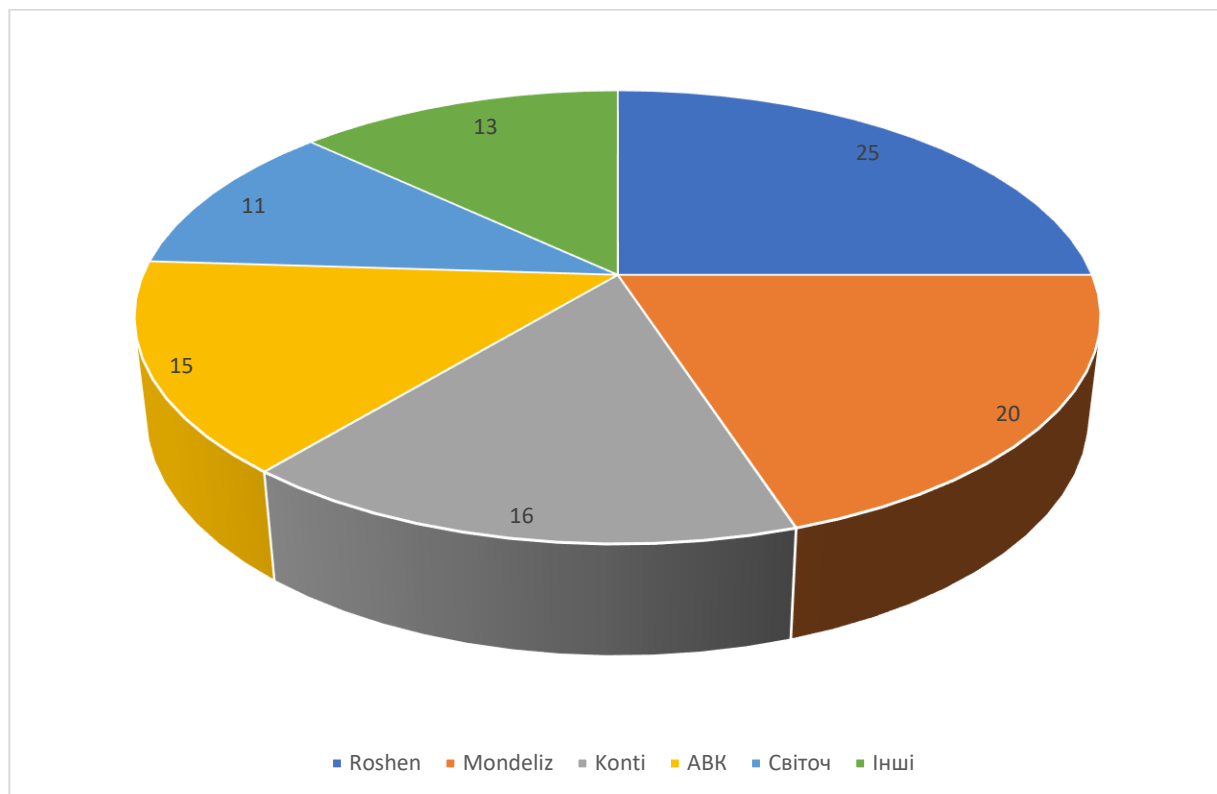


Рис. 5. Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України, %

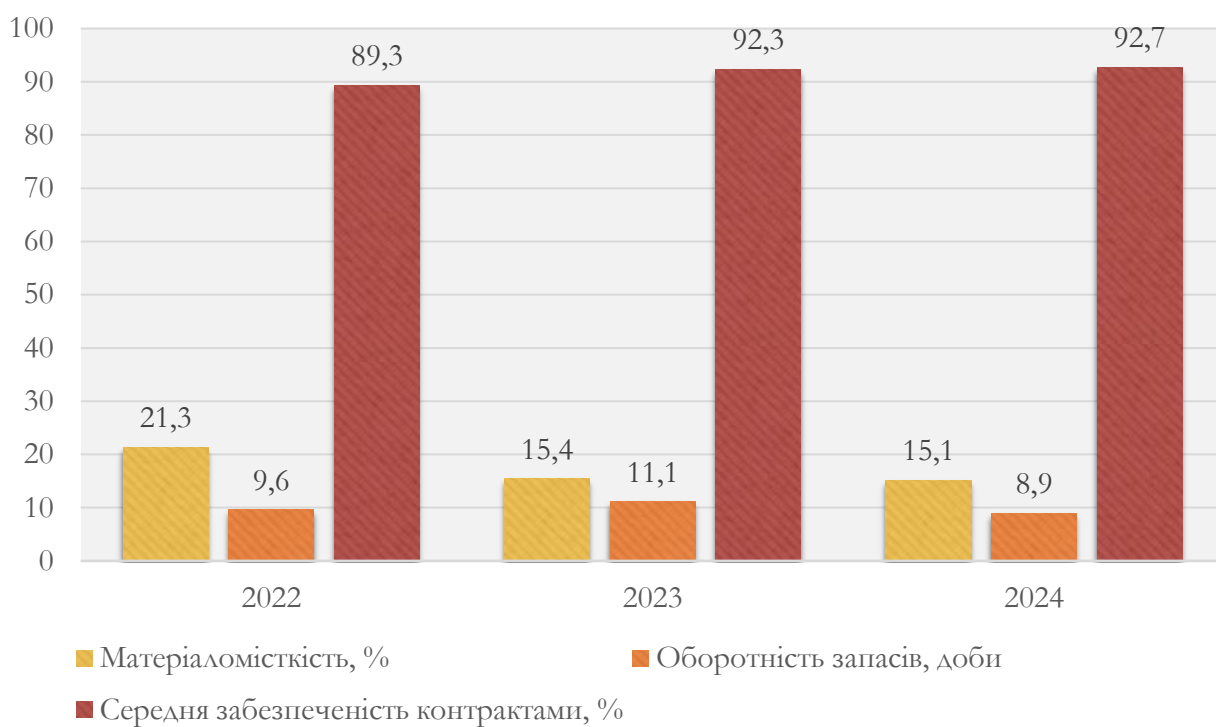


Рис. 6. Показники ефективності використання матеріально-сировинних ресурсів АТ «Житомирські ласощі» за 2022-2024 роки

Додаток 6

Таблиця 2

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ЗАТ «Житомирські ласощі» за 2023-2024 роки

Показник	2023	2024	Відхилення (абсолютне)	Відхилення (відносне), %
1	2	3	4	5
Середньорічна виробнича потужність, тонн	80 000	80 000	0	0,00
Фактично вироблено продукції, тонн	35 860	37 920	2 060	5,74
Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,4482	0,4740	0,0258	5,76
Обсяг виробленої промислової продукції, тис. грн (у діючих оптових цінах)	486 500	529 800	43 300	8,90
Обсяг виробленої промислової продукції, тис. грн (у порівнянних цінах)	462 800	501 200	38 400	8,30
Чистий дохід (ЧД) від реалізації продукції, тис. грн	474 383	514 712	40 329	8,50
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	471 736	303 580	-168 156	-35,65
Фондовіддача, грн/грн (за ЧД)	1,01	1,70	0,69	68,32
Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	128 178	124 193	-3 985	-3,11
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	3,70	4,14	0,44	11,89
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	693	639	-54	-7,8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	684,5	805,6	121,1	17,7
Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн	471 736	303 580	-168 156	-35,65
матеріальні витрати, тис. грн	73 341	77 695	4 354	5,94
витрати на оплату праці, тис. грн	128 178	124 193	-3 985	-3,11
відрахування на соціальні заходи, тис. грн	25 303	24 152	-1 151	-4,55
амортизація, тис. грн	193 502	20 292	-173 210	-89,49
інші операційні витрати, тис. грн	51 412	57 248	5 836	11,35
Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн	0,970	0,573	-0,397	-40,93
Матеріалоемність, грн	0,1508	0,1466	-0,0042	-2,78
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	474 383	543 810	69 427	14,63
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4 044	13 524	9 480	234,39
Чистий прибуток, тис. грн	15 803	22 743	6 940	43,91
Рентабельність продажів, %	3,33	4,42	1,09	X
Рентабельність продукції, %	0,85	2,49	1,64	X

Додаток 7

Таблиця 3

**Розрахунок ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ
«Житомирські ласощі» за моделлю О. Хринюка**

Складова потенціалу	Позначення O _i	Обсяг, тис. грн	Частка у ΣO _i , %	Часткова ефективність ЧПр / O _i
Необоротні ресурси (амортизація)	O1	20 292	4,4	1,12
Оборотні засоби (COGS – зарплата – амортизація)	O2	290 053	63,3	0,08
Трудовий потенціал (витрати на оплату праці)	O3	124 193	27,1	0,18
Земельний потенціал (нормативна вартість землі + поліпшення)	O4	15 000	3,3	1,52
Інформаційний потенціал (ІТ і цифрові сервіси)	O5	5 500	1,2	4,14
Інвестиційний потенціал (незавершені капітальні інвестиції)	O6	1 032	0,2	22,04
Інноваційний потенціал (НДДКР і впровадження новинок)	O7	2 400	0,5	9,48
СУМА	ΣO _i	458 470	100,0	–

Таблиця 4

Вхідні дані проєкту

Показник	АТ «Житомирські ласощі»
Вид продукції	Печиво з низьким вмістом білка
Обладнання для замісу, зберігання борошна, пакувальний автомат, тис. грн (з ПДВ)	420
Річний випуск, т	100
Випуск у зміну (250 змін), т	0,4
Додатковий персонал, робочих	4
Маса 1 пачки, г	250

Таблиця 5

Кошторис витрат на придбання обладнання

Всього витрати на придбання обладнання, тис. грн..	420,0
Монтаж нового обладнання і транспортні витрати (10 %), тис. грн.	42,0
Капітальні вкладення на обладнання, тис. грн.	462,0
В тому числі ПДВ	77,0
Капітальні вкладення на обладнання без ПДВ, тис. грн..	385,0

Додаток 8

Таблиця 6

Калькуляція собівартості запланованого випуску продукції

№	Найменувати статті витрат	на 1 т, грн	на весь обсяг 100т, тис.грн
1	Вартість сировини й основних матеріалів з урахуванням транспортних витрат		9578,15
2	Тара		144,0
3	Паливо й електроенергія на технологічні цілі		268,1
4	Матеріальні витрати всього		9990,25
5	Основна й додаткова заробітна плата виробничих робітників		532,58
6	Відрахування на соціальні заходи		117,17
7	Амортизація		82,0
8	Витрати на поточний ремонт		38,5
9	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання		13,86
Виробнича собівартість		107743,6	10774,36
10	Витрати на збут		215,49
Повна собівартість		109898,5	10989,85

Додаток 9

Таблиця 7

Розрахунок показників інвестиційної привабливості проекту

Показник	Період реалізації проекту, роки					
	0	1	2	3	4	
Приріст чистого доходу, тис. грн		15730,0	15730,0	15730,0	15730,0	
Приріст витрат, тис. грн, в т.ч.		11523,3	11523,3	11523,3	11523,3	
Інвестиційні кошти в проєкт, всього тис. грн	3176,6					
Приріст прибутку, тис. грн		4206,7	4206,7	4206,7	4206,7	
Податок на прибуток, тис. грн		1366,86	1366,86	1366,86	1366,86	
Чистий прибуток, тис. грн		3449,5	3449,5	3449,5	3449,5	
Амортизація		82,0	82,0	82,0	82,0	
Грошовий потік від проєкту, тис. грн		3531,5	3531,5	3531,5	3531,5	
Дисконтний множник (при 28 % ставки кредиту) ССК 22,0 %		0,8197	0,6714	0,5503	0,4511	
Дисконтований ЧГП у році, тис. грн		2894,77	2371,05	1943,38	1593,0	
Дисконтований ЧГП наростаючим підсумком		2894,77	5265,82	7209,2	8802,2	
Дохід від проєкту, тис. грн		3531,5	3531,5	3531,5	3531,5	14126
Дисконтований ЧП, тис. грн		2827,55	2315,99	1898,26	1556,07	8597,87
NPV , тис. грн		8802,2 - 3176,6				5625,6
Період окупності за 1-м роком		3176,6/2894,77				1,10
Період окупності Ток з врахуванням дисконтування, років		1+(3176,6 - 2894,77)/2371,05 =				1,12
Індекс дохідності ІД		8802,2/3176,6 =				2,77
IRR, % (за 4 роки)		Ф-ція «ВСД» Excel				68,0
Рентабельність інвестицій, %, за 4 роки реалізації проєкту		8597,87/3176,6/4*100 =				67,66

Додаток 10

Таблиця 8

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності АТ «Житомирські ласощі» до і після впровадження проекту

Показники	2024	Проект	Відхилення (±)	
			абс.	відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, т	80 000	80000	-	
2. Фактично вироблено продукції, т	37 920	38020	100,0	2,64
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,4740	0,4752	0,0012	0,25
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору): - у діючих оптових цінах підприємства, тис.грн	529 800	545530	15730	2,97
-у порівняних цінах, тис.грн	501 200	516111,6	14911,6	2,97
5. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	514 712	530442	15730	3,06
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис.грн	303580	303965	385	0,13
6.1. НМА	2239	2289	50	2,23
7. Фондовіддача (за ЧД), грн/грн	1,70	1,74	0,04	2,35
8. Середній залишок оборотних коштів, тис.грн	124 193	126 934,6	2741,6	2,21
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	4,14	4,18	0,04	0,97
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	639	643	4	0,63
11. Продуктивність праці, тис.грн /особу (за ЧД)	805,6	824,9	19,3	2,40
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис.грн, у тому числі:	303 580	314887,81	11307,81	3,72
- матеріальні витрати	77 695	87685,25	9990,25	12,86
- витрати на оплату праці	124 193	124725,58	532,58	0,43
- відрахування на соціальні заходи	24 152	24269,17	117,17	0,48
- амортизація	20 292	20374,0	82,0	0,40
- інші операційні витрати	57 248	57833,81	585,81	1,02
13. Витрати на 1 гривню виробленої / реалізованої продукції, грн/грн	0,573	0,577	0,004	0,70
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,1466	0,1607	0,0141	9,62
15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	543810	555333,3	11523,3	2,12
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	13524	17730,7	4206,7	31,10
17. Чистий прибуток, тис.грн	22743	26192,5	3449,5	15,17
18. Рентабельність продажів, %	4,42	4,94	0,52	X
19. Рентабельність продукції, %	2,49	3,19	0,70	X

Додаток 11

Таблиця 9

**Розрахунок ефективності використання виробничого потенціалу ЗАТ
«Житомирські ласощі» за моделлю О. Хринюка та Т. Гримашевич
до/після впровадження запропонованого проєкту**

Складова потенціалу	Позначення O _i	Обсяг, тис. грн	Частка у $\sum O_i$, %	Часткова ефективність ЧПр / O _i
Необоротні ресурси (амортизація)	O1	20 292/20374	4,4 / 4,41	1,12 / 1,28
Оборотні засоби (COGS – зарплата – амортизація)	O2	290 053/292799,1	63,3 / 63,39	0,08 / 0,09
Трудовий потенціал (витрати на оплату праці)	O3	124 193/124725,58	27,1 / 27,00	0,18 / 0,21
Земельний потенціал (нормативна вартість землі + поліпшення)	O4	15 000/15 000	3,3 / 3,25	1,52 / 1,75
Інформаційний потенціал (ІТ і цифрові сервіси)	O5	5 500/5550	1,2 / 1,20	4,14 / 4,36
Інвестиційний потенціал (незавершені капітальні інвестиції)	O6	1 032/1032	0,2 / 0,22	22,04 / 25,38
Інноваційний потенціал (НДДКР і впровадження новинок)	O7	2 400/2450	0,5 / 0,53	9,48 / 10,69
СУМА	$\sum O_i$	458 470/461930,68	100,0/100	–