Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут 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 «Управління ефективністю ПрАТ «Домінік» та обґрунтування напрямів її підвищення»

ШИФР КРБ.ЕП.1.135-03.І.1

Здобувачки _____ Стожук В. С.

Керівник _____ д.е.н., проф. Замлинський В. А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _____20___ р., протокол № ___

Завідувач кафедри економіки промисловості _____Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса – 2025 р

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри економіки промисловості
_____д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.
___.__. _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Стожук Вікторії Сергіївни

1. Тема роботи: «Управління ефективністю ПрАТ «Домінік» та обґрунтування напрямів її підвищення»
Затверджена наказом ОНТУ від 13.03.2025 №135-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2025 р.
3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ЕП ОНТУ, підручники і посібники, монографії, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, фінансова звітність ПрАТ «Домінік» за два роки
4. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретичні аспекти оцінки та управління ефективністю діяльності підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Домінік», розробка заходу по підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «Домінік»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 12, рисунків – 3.

Дата видачі завдання *13.03.2025 р.*

Керівник _____ Замлинський В. А.

Завдання прийняла до виконання _____ Стожук В.С.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Робота з літературними джерелами та розробка теоретичного розділу роботи	13.03.25-28.03.25	виконано
2.	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	29.03.25-05.04.25	виконано
3.	Техніко-економічна характеристика підприємства та економічний аналіз за напрямом випускної роботи за два роки	06.04.25-14.05.25	виконано
4.	Розробка заходу по підвищенню ефективності роботи підприємства	15.05.25-05.06.25	виконано
5.	Оформлення випускної роботи	06.06.25-09.06.25	виконано

Здобувачка-дипломниця _____ Стожук В.С.

Керівник роботи _____ Замлинський В. А.

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.

Здобувака-дипломниця __Стожук В. С._ _____
підпис

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 118 сторінок, 41 таблицю, 3 рисунки, список літератури з 65 найменувань, 1 додаток.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних, організаційних та практичних засад підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Домінік».

Завданнями роботи передбачено: узагальнити теоретичні та методичні підходи до визначення категорії «ефективність»; оцінити рівень ефективності діяльності підприємства та охарактеризувати фактори та резерви її зростання; проаналізувати сучасний стан ринку кондитерських виробів; оцінити загальну ефективність діяльності ПрАТ «Домінік»; визначити шляхи та напрями підвищення ефективності діяльності підприємства та на цій основі запропонувати організаційно-технічний захід.

Об’єкт дослідження – процеси оцінки ефективності діяльності ПрАТ «Домінік».

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні та практичні основи управління ефективністю діяльності ПрАТ «Домінік».

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Домінік».

Одержані результати можуть бути використані на підприємстві як заходи щодо вдосконалення його роботи.

Рік виконання роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1. Сутність та види ефективності діяльності 9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності 22
1.3. Фактори та напрями підвищення ефективності діяльності підприємств 28
Висновки до розділу 1 34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ДОМІНІК» 36
2.1. Сучасний стан кондитерської галузі Україні та перспектив її розвитку 36
2.2. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Домінік» 48
2.3. Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Домінік» 49
Висновки до розділу 2 75
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДУ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ДОМІНІК» 77
3.1. Обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Домінік» 77
3.2. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту 86
3.3. Оцінка впливу проєкту на показники діяльності ПрАТ «Домінік» 99
Висновки до розділу 3 104
ВИСНОВКИ 106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 111
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах поглиблення кризових явищ в економіці України, зумовлених тривалою повномасштабною війною, питання ефективного функціонування підприємств набувають особливої ваги. Для забезпечення стійкості бізнесу та його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів критично важливо посилювати управління ефективністю діяльності, особливо в таких чутливих до змін ринку галузях, як харчова промисловість. Серед підприємств цієї галузі, що продовжують забезпечувати внутрішній попит на продовольство, важливе місце посідає ПрАТ «Домінік», яке спеціалізується на виробництві кондитерської продукції.

Кондитерський ринок України в умовах війни зазнав істотних трансформацій: змінилися споживчі пріоритети, логістичні ланцюги, ціни на сировину та енергоносії. Крім того, зросла конкуренція за зменшений внутрішній попит, що змушує підприємства шукати нові підходи до збереження рентабельності та підвищення ефективності. Водночас, попри всі виклики, харчова галузь залишається однією з ключових для продовольчої безпеки країни, тому питання підтримання її стабільності має державне значення.

Підвищення ефективності діяльності підприємств є багатоаспектним завданням, яке охоплює оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, раціональне використання ресурсів, удосконалення управлінських рішень та запровадження інновацій. У цьому контексті особливої уваги потребує розробка дієвих напрямів підвищення ефективності, які відповідали б поточним умовам та специфіці підприємства. Саме тому дослідження ефективності ПрАТ «Домінік» та обґрунтування практичних заходів її покращення є актуальним як для самого підприємства, так і для всієї кондитерської галузі.

Окрім цього, в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування та зміщення акценту на внутрішні резерви розвитку, важливо виявити приховані можливості підвищення ефективності за рахунок удосконалення управлінських механізмів, виробничої дисципліни та маркетингової політики. Практична спрямованість даної роботи дозволить запропонувати конкретні заходи, які можуть бути реалізовані без значних інвестицій, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, обрана тема роботи є своєчасною та важливою як з науково-теоретичної точки зору, так і з практичного боку. Її реалізація сприятиме удосконаленню підходів до управління ефективністю на рівні

підприємства, що, у свою чергу, позитивно позначиться на його конкурентоспроможності, стійкості та здатності до подальшого розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Об'єктом дослідження є оцінка ефективності діяльності ПрАТ «Домінік».

Предметом дослідження в роботі є теоретико-методичні, організаційні та практичні основи підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Домінік».

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних, організаційних та практичних засад підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Домінік».

Для досягнення поставленої мети дослідження було необхідно вирішити такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні та методичні підходи до визначення категорії «ефективність»;
- оцінити рівень ефективності діяльності підприємства та охарактеризувати фактори та резерви її зростання;
- проаналізувати сучасний стан ринку кондитерських виробів;
- оцінити загальну ефективність діяльності ПрАТ «Домінік»;
- визначити шляхи та напрями підвищення ефективності діяльності підприємства та на цій основі запропонувати організаційно-технічний захід.

Методологічну основу роботи становить сукупність наукових підходів, принципів, методів і засобів, що забезпечують комплексне дослідження ефективності діяльності підприємства та обґрунтування шляхів її підвищення. Під час виконання роботи використано системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як цілісну економічну систему з взаємопов'язаними структурними елементами, а також оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на його ефективність. Також застосовано функціональний підхід, що спрямований на аналіз діяльності підприємства за основними функціональними напрямами – виробничим, фінансовим, збутовим та управлінським. З метою дослідження економічних результатів діяльності

ПрАТ «Домінік» застосовано методи економічного аналізу, зокрема: порівняльний аналіз, динамічний аналіз, аналіз рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності тощо. Для виявлення резервів підвищення ефективності використано інструментарій SWOT-аналізу. У процесі розробки практичних заходів щодо підвищення ефективності застосовано проєктний підхід – із визначенням цілей, ресурсного забезпечення, очікуваних результатів і можливих ризиків реалізації запропонованих рішень.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання у сфері промисловості та харчової продукції (Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, закони України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», «Про харчову безпеку та якість харчових продуктів» та інші); офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, зокрема щодо стану харчової промисловості, внутрішнього споживання, показників ефективності виробництва; фінансова звітність ПрАТ «Домінік» за відповідний період, яка є джерелом первинної аналітичної інформації; аналітичні матеріали асоціацій та консалтингових компаній щодо стану та перспектив розвитку кондитерської промисловості України в умовах війни; наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань управління ефективністю, економічного аналізу та менеджменту в умовах нестабільності (дисертаційні дослідження, монографії, статті у фахових виданнях, матеріали конференцій тощо).

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види ефективності діяльності

На сучасному етапі розвитку економіки питання ефективності діяльності підприємств набуває особливої ваги, оскільки саме ефективність в цілому визначає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, їхню здатність до стійкого розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення соціально-економічної стабільності. Для вітчизняних підприємств, що працюють в умовах воєнної нестабільності, дослідження ефективності діяльності стає критичним чинником не лише для збереження їхньої життєздатності, але й для забезпечення подальшого економічного зростання на мікро-, мезо- та макрорівнях. В цілому економічна категорія «ефективність» має багатогранний зміст і включає різні аспекти діяльності підприємства: від використання ресурсів до кінцевих результатів господарювання. Вона виступає критерієм оцінки доцільності витрат, організації виробництва, реалізації продукції та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. З огляду на це, дослідження сутності та видів ефективності є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Наукова інтерпретація поняття ефективності є результатом еволюції економічної думки, у межах якої різні автори на різних етапах розвитку науки пропонували власні підходи до її визначення. Аналіз підходів зарубіжних і українських дослідників дозволяє глибше зрозуміти зміст категорії ефективності, її ролі у функціонуванні підприємств та економічних систем у цілому. В процесі розвитку економічної науки концепція ефективності зазнала істотної еволюції. Різні дослідники трактували її з урахуванням особливостей соціально-економічних умов свого часу, що обумовило багатоваріантність підходів до визначення сутності цієї категорії. Одним із перших, хто заклав основи розуміння ефективності як економічної категорії, був Адам Сміт. У

своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) він фактично пов’язував ефективність із продуктивністю праці та її впливом на зростання багатства націй [1, с. 211]. Основною ідеєю Сміта було те, що поділ праці та конкуренція сприяють підвищенню ефективності виробництва. Однак слід зазначити, що розуміння ефективності у Сміта було інтуїтивним і не містило чіткої кількісної оцінки. Девід Рікардо, розвиваючи класичні ідеї, у праці «Начала політичної економії та оподаткування» (1817 р.) акцентував увагу на принципі порівняльних переваг як механізмі підвищення ефективності міжнародної торгівлі [2, с. 189]. Він розглядав ефективність крізь призму оптимального розподілу ресурсів між країнами. Карл Маркс у «Капіталі» (1867 р.) розглядав ефективність виробництва переважно через категорії вартості та доданої вартості, вказуючи на суперечності між прагненням капіталіста до підвищення продуктивності праці й експлуатацією працівника [3, с. 111]. Такий підхід був обмежений соціально-класовою специфікою, що обмежує можливості його застосування у сучасних умовах ринкової економіки. Вільфредо Парето у «Курсі політичної економії» (1896 р.) ввів концепцію «оптимальності за Парето», яка фактично стала однією з основних у сучасному розумінні ефективності [4, с. 65]. Він визначав ефективність як такий стан системи, за якого неможливо покращити становище одного учасника без погіршення становища іншого. Водночас модель Парето є суто теоретичною і не враховує реальної соціально-економічної нерівності. Джон Мейнард Кейнс у «Загальній теорії зайнятості, процента і грошей» (1936 р.) аналізував ефективність економіки через макроекономічну ефективність використання ресурсів і стимулювання сукупного попиту [5, с. 99] та запропонував ідею державного регулювання для досягнення більшої ефективності. Підхід Кейнса зосереджений переважно на макрорівні й менш придатний для аналізу ефективності окремих підприємств. Пітер Друкер, один із найвідоміших теоретиків менеджменту, у праці «Практика менеджменту» (1954 р.) визначав ефективність як здатність

досягати правильних цілей, а не просто робити роботу правильно [6, с. 75]. Друкер акцентував увагу на стратегічному вимірі ефективності, однак його підхід критикують за недостатню конкретизацію кількісних показників. Пол Самуельсон у «Економіці» (1948 р.) пропонував класичне трактування ефективності як співвідношення результатів і витрат у процесі виробництва [7, с. 201]. Його модель базується на поняттях виробничої функції та граничної ефективності, проте її спрощеність не завжди дозволяє точно відобразити складність реальних виробничих процесів. Майкл Портер у «Конкурентній стратегії» (1980 р.) пов'язував ефективність з конкурентними перевагами підприємства, розглядаючи її через призму управління витратами, диференціації продукції та фокусування на ринку [8, с. 195]. Підхід Портера має практичну цінність для сучасних підприємств, однак його моделі більше орієнтовані на великі компанії і потребують адаптації для малого та середнього бізнесу. Р. Каплан і Д. Нортон, автори концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) (1992 р.), запропонували багатовимірне розуміння ефективності через фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток [9, с. 88]. Їх підхід дозволяє комплексно оцінювати ефективність, але вимагає значних організаційних зусиль для впровадження. Джоузеф Стігліц, лауреат Нобелівської премії, у своїх дослідженнях, зокрема у праці «Інформаційна асиметрія» (2001 р.), наголошував на тому, що ефективність ринку залежить від наявності повної інформації у всіх учасників [10, с. 469]. Він показав, що інформаційні недосконалості призводять до неефективності, що є важливим доповненням до класичних моделей. Проте практичне усунення інформаційної асиметрії часто є складним завданням.

Аналіз підходів зарубіжних авторів демонструє, що поняття ефективності еволюціонувало від простого розуміння продуктивності праці до багатовимірного аналізу результативності, оптимальності та стратегічної орієнтації. Кожен із розглянутих підходів має свої сильні сторони, однак жоден з них не є універсальним для всіх економічних умов і рівнів господарювання.

Дослідження закордонних підходів до визначення ефективності діяльності дозволяє виявити широкий спектр трактувань цієї економічної категорії, сформованих у різні історичні періоди та в різних економічних умовах. Разом із тим, для цілісного розуміння поняття ефективності в умовах сучасної економіки України важливим є вивчення і критичний аналіз позицій вітчизняних науковців, які адаптують класичні концепції до реалій національної господарської системи.

У вітчизняній економічній літературі категорія «ефективність» також є об’єктом глибоких наукових дискусій. Зокрема, О. І. Амоша трактує ефективність як співвідношення між витратами ресурсів і кінцевими результатами діяльності підприємства, наголошуючи на необхідності комплексного підходу до оцінювання ефективності через систему показників [11, с. 68]. У свою чергу, В. М. Геєць вбачає ефективність як досягнення стійкого економічного розвитку через оптимізацію використання ресурсів у довгостроковій перспективі [12, с. 62]. Інший підхід пропонує В. Д. Базилевич, який акцентує увагу на ефективності як на здатності підприємства забезпечувати економічне зростання та інноваційний розвиток на основі конкурентних переваг [13, с. 158]. При цьому важливу роль відіграють не лише економічні, а й соціальні результати діяльності. Серед дослідників, які пропонують структурний підхід до трактування ефективності, варто відзначити П. Т. Саблука. Він розглядає ефективність як інтегральну характеристику, що відображає якість управління виробничими, трудовими та фінансовими ресурсами [14, с. 96]. Подібної позиції дотримується і О. С. Власюк, який підкреслює, що ефективність діяльності має вимірюватися не тільки через кінцеві результати, але й через рівень організації процесів, що їх забезпечують [15, с. 111]. Значний внесок у розробку категорії «ефективність» зробив також М. І. Крупка, який наголошує на багатовимірності цього поняття, пропонуючи аналізувати ефективність за економічними, соціальними, технологічними та екологічними критеріями [16, с. 56]. Аналогічного підходу

дотримується і І. В. Ковальчук, який бачить ефективність як синтетичний результат взаємодії численних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [17, с. 65]. Більш сучасний підхід запропонували І. О. Бланк та Л.О. Лігоненко. І. О. Бланк визначає ефективність через показники дохідності, ризику, ліквідності та фінансової стійкості підприємства, орієнтуючись на управлінський аспект цієї категорії [18, с. 89]. Л.О. Лігоненко наголошує на важливості розглядати ефективність в умовах нестабільності зовнішнього середовища, акцентуючи увагу на адаптивності та інноваційності як чинниках забезпечення стійкої ефективності [19, с. 209]. Також варто згадати роботи З. П. Палія, який трактує ефективність через призму стійкості виробничо-господарських систем у мінливих умовах економічного середовища [20, с. 55]. В. В. Швед у своїй роботі акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до оцінки ефективності підприємств в сучасних умовах [21, с. 47]. Автор підкреслює, що ефективність слід розглядати не лише через призму фінансових показників, але й враховувати соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, особливості імплементації результатів інноваційної активності. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити результативність господарської діяльності в умовах нестабільного економічного середовища та глобалізації господарських процесів. Ю. Ю. Туниця, разом із колегами, пропонує нову парадигму оцінювання ефективності економічної діяльності, яка враховує глобальні виклики та принципи сталого розвитку [22]. Вони наголошують на необхідності диференційованого підходу до оцінки ефективності, який враховує специфіку діяльності підприємства, контекст оцінювання та відповідні методи аналізу. Є. І. Масленніков, разом із співавторами, досліджує теоретичні аспекти ефективності управлінської діяльності [23, с. 130]. Науковці підкреслюють, що ефективність управління є ключовим чинником успіху підприємства в умовах зростаючої конкуренції та обмеженості ресурсів. Автори також зазначають, що надмірне фокусування на збільшенні обсягів виробництва без належної уваги до ефективності витрат

може призвести до зниження прибутковості та ризику банкрутства. О. І. Шалева розглядає економічну ефективність у сфері послуг, акцентуючи увагу на специфіці цієї галузі [24]. Вона зазначає, що ефективність у сфері послуг тісно пов'язана з якістю обслуговування та задоволеністю споживачів. Авторка також підкреслює вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія та військові дії, на ефективність підприємств сфери послуг. Т. А. Талах у своєму дослідженні аналізує економічну ефективність функціонування підприємств промисловості України. Вона зазначає, що ефективність є результатом фінансово-економічної діяльності підприємства, який покриває всі витрати на її здійснення та містить чистий прибуток [25, с. 103]. В роботі підкреслюється необхідність комплексного аналізу показників ефективності з урахуванням галузевих особливостей та зовнішніх факторів впливу.

В цілому аналіз наукових підходів до трактування категорії «ефективність» свідчить про наявність як спільних, так і відмінних рис у позиціях зарубіжних та вітчизняних дослідників. У більшості випадків спільною для всіх авторів є думка про те, що ефективність є багатоаспектним показником, який характеризує співвідношення результатів і витрат, а також відображає раціональність використання наявних ресурсів. Водночас, відмінності полягають у методологічних акцентах: закордонні автори здебільшого розглядають ефективність крізь призму економічного результату, прагматичного досягнення цілей, інституційної раціональності та довгострокової сталості. При цьому особлива увага приділяється продуктивності, вартості та інноваційності. Натомість вітчизняні дослідники часто включають до поняття ефективності також соціальні, екологічні, управлінські аспекти, приділяючи вагу внутрішнім резервам розвитку підприємства та потенціалу людського капіталу.

Ефективність економічної діяльності – це універсальна категорія, яка є ключовою як на рівні окремого підприємства, так і в контексті функціонування всієї економіки. З огляду на багаторівневу структуру господарської системи,

дослідження ефективності набуває особливого значення в розрізі макро-, мезо- та мікрорівнів, де кожен рівень має свою специфіку, об'єкти оцінки та цілі управління. Системна криза, спричинена війною в Україні, змінила пріоритети державної економічної політики, акценти в регіональному розвитку, а також моделі функціонування суб'єктів господарювання. Це вимагає переосмислення критеріїв і методів оцінки ефективності, адаптації до нових економічних, інституційних і безпекових реалій.

На макрорівні ефективність є визначальним чинником стабільності та стійкості економічної системи загалом, відображає результати реалізації національної економічної стратегії. На мезорівні (регіональному або галузевому) ефективність демонструє здатність певного сектора економіки або регіону мобілізувати ресурси, підтримувати внутрішній розвиток та відповідати на зовнішні виклики. В свою чергу, на мікрорівні, де функціонують підприємства, ефективність є основою конкурентоспроможності, інноваційності та здатності виживати в умовах нестабільності. Розмежування ефективності за рівнями дає змогу більш глибоко аналізувати економічні явища, точно виявляти причини дисфункцій та формувати релевантні управлінські рішення. Тому актуальним є комплексний розгляд сутності ефективності на кожному з рівнів, з урахуванням їх взаємозв'язку та впливу один на одного. В контексті ієрархії господарських процесів макрорівень охоплює національну економіку в цілому, і тому ефективність на цьому рівні виступає системною характеристикою, що відображає узагальнені результати функціонування всіх суб'єктів господарювання, державних інституцій, міжнародної взаємодії тощо. Макроекономічна ефективність відображає співвідношення між сукупними витратами суспільства на виробництво матеріальних благ та надання послуг і досягнутими результатами у вигляді валового внутрішнього продукту (ВВП), національного доходу, рівня зайнятості, добробуту населення, інвестиційної привабливості країни, експортного потенціалу тощо. Ключові індикатори

макроекономічної ефективності, що використовуються в аналітиці, включають:

- валовий внутрішній продукт (ВВП) та його структура;
- валовий національний дохід;
- індекс людського розвитку;
- рівень інфляції та безробіття;
- баланс зовнішньої торгівлі;
- рівень бюджетного дефіциту та державного боргу;
- економічна стійкість і здатність до відновлення.

Науковці, такі як О. Амоша [11], В. Геєць [12], Л. Чернюк [26] наголошують, що ефективність на макрорівні має ґрунтуватися не лише на кількісних результатах, а й на якості інституційного середовища, наявності інноваційної інфраструктури та системі підтримки розвитку ключових секторів економіки.

Мезорівень економіки охоплює регіональні та галузеві підсистеми, які виконують функцію проміжної ланки між загальнодержавною економічною політикою та діяльністю окремих підприємств. Оцінка ефективності на цьому рівні дозволяє виявити потенціал регіонів чи галузей у формуванні сталого економічного зростання, досягненні структурних трансформацій та підвищенні конкурентоспроможності. Основу оцінки ефективності на мезорівні становить інтегральний підхід, що включає як економічні, так і соціально-інституційні та інфраструктурні показники. Наприклад, у регіональному вимірі це можуть бути показники валового регіонального продукту (ВРП), рівня зайнятості, обсягу капітальних інвестицій, індексу промислової продукції, інноваційної активності тощо [12; 27]. У галузевому розрізі ефективність розглядається через динаміку розвитку окремих секторів економіки, рівень їхньої модернізації, рентабельність діяльності підприємств, ступінь інтеграції у глобальні ринки. При цьому, важливо враховувати системну взаємодію підприємств усередині галузі, рівень кооперації, рівень

логістичної та технологічної забезпеченості [28, с. 95]. Особливого значення ефективність на мезорівні набуває в умовах децентралізації та регіонального самоврядування, коли частина повноважень щодо економічного розвитку делегується на місця. Це особливо актуально для України в умовах повномасштабної війни, коли відновлення територій, локальна економічна стійкість, залучення інвестицій стають завданнями саме регіональних структур. Крім того, галузевий підхід дозволяє зосередитись на ключових секторах (наприклад, харчова промисловість, енергетика, транспорт), які відіграють системоутворюючу роль в економіці. Аналіз ефективності таких секторів дозволяє здійснювати пріоритезацію державної підтримки, планування імпортозаміщення та розвитку критично важливої інфраструктури.

На мікрорівні – рівні окремого підприємства чи господарюючого суб'єкта – категорія ефективності набуває найпрактичнішого значення, адже саме тут відбувається реалізація виробничих, фінансових, інноваційних, управлінських та соціально-економічних процесів, які безпосередньо впливають на результати діяльності. Ефективність підприємства, зокрема в умовах ринкової економіки та нестабільного зовнішнього середовища, стає базовим критерієм життєздатності, конкурентоспроможності та розвитку бізнесу. На думку В. В. Шведа, ефективність діяльності підприємства слід розглядати як інтегральну характеристику досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів і максимальним економічним, соціальним чи іншим результатом [21, с. 47]. Схожий підхід пропонує І. В. Ковальчук, який акцентує увагу на співвідношенні результатів та витрат, обґрунтовуючи доцільність використання ресурсоощадних стратегій у забезпеченні ефективності [17, с. 201].

До основних характеристик ефективності на мікрорівні належать:

- економічна ефективність – співвідношення між витратами на виробництво та результатами у вигляді прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо;

- управлінська ефективність – ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей менеджменту за допомогою раціональної організації процесів;
- інноваційна ефективність – результативність впровадження нових технологій, продуктів, рішень у порівнянні з традиційними методами;
- соціальна ефективність – рівень задоволення інтересів працівників, соціальна відповідальність, дотримання етичних норм;
- маркетингова ефективність – здатність підприємства ефективно займати цільову нішу, утримувати клієнтів і формувати конкурентні переваги.

Одним з ключових аспектів глибокого аналізу ефективності діяльності на мікрорівні є виявлення та систематизація чинників, які безпосередньо впливають на результативність функціонування підприємства. Визначення чинників ефективності дає змогу виявити резерви підвищення продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а також сформувати комплекс цільових управлінських заходів.

Чинники ефективності традиційно класифікують за рядом ознак: за походженням, характером дії (, тривалістю впливу (короткострокові та довгострокові), сферою виникнення (ресурсні, технологічні, фінансові, організаційно-управлінські тощо), що представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Група чинників	Зміст та приклади
Внутрішні ресурсні	Якість та структура основних засобів, рівень зношеності обладнання, забезпеченість трудовими ресурсами, кваліфікація персоналу, рівень автоматизації.
Організаційно-управлінські	Ефективність організаційної структури, система управління, стиль керівництва, кадрова політика, рівень мотивації персоналу.
Фінансово-економічні	Рівень собівартості, структура витрат, ціноутворення, платоспроможність, доступ до кредитних ресурсів, фінансова стійкість.
Технологічні	Рівень технологічних процесів, інноваційність виробництва, впровадження нових технічних рішень, гнучкість виробничої системи.
Маркетингові	Стан бренду, позиціонування на ринку, політика збуту, гнучкість у реагуванні на запити споживачів, конкурентні переваги.
Соціальні	Умови праці, соціальний клімат у колективі, рівень задоволеності

	працівників, корпоративна культура.
Зовнішні економічні	Податкова політика, інфляція, доступність енергоресурсів, стабільність валютного курсу, державна підтримка бізнесу.
Зовнішні політико-правові	Стан нормативно-правового регулювання, політична стабільність, воєнні ризики, правові гарантії інвесторам.
Зовнішні ринкові	Рівень конкуренції, попит на продукцію, кон'юнктура ринку, бар'єри входу на ринок, поведінка споживачів.
Екологічні та репутаційні	Дотримання стандартів сталого розвитку, імідж підприємства, етична відповідальність, екологічна безпека продукції.

Джерело: складено на основі [11;12;26].

Систематизація чинників ефективності діяльності підприємства дозволяє зробити висновок про багатофакторність впливу на її результативність. Визначення та аналіз чинників – важливий етап у діагностиці внутрішнього стану підприємства, що дає змогу не лише оцінити поточний рівень ефективності, але й виявити резерви її підвищення. Особливої ваги в сучасних умовах набуває гнучке управління внутрішніми ресурсами та адаптація до зовнішнього середовища. Раціональне поєднання внутрішніх управлінських зусиль і реакція на зовнішні виклики (економічні, політичні, ринкові) формує стратегічну здатність підприємства не лише зберігати ефективність, але й нарощувати її в умовах нестабільності.

В сучасній науковій і практичній площині ефективність діяльності підприємства вже не розглядається виключно крізь призму економічних результатів. З огляду на глобальні виклики – зміни клімату, соціальну нерівність, технологічні зрушення – виникає необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності, який охоплює не лише фінансово-економічні параметри, а й екологічні, соціальні та технологічні аспекти. Такий багатовимірний підхід дозволяє адекватно відобразити реальний внесок підприємства у розвиток економіки, суспільства та навколишнього середовища.

Найбільш усталеним і традиційно досліджуваним видом ефективності є економічна ефективність, що трактується як відношення результатів господарської діяльності до витрат ресурсів на їх досягнення. Так, у працях Друкера П. [6] економічна ефективність ототожнюється з продуктивністю як

здатністю підприємства виконувати поставлені завдання з максимальною результативністю. Савчук В. С. [29, с. 73] визначає економічну ефективність як досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами, наголошуючи на важливості управлінських рішень та стратегічного планування. Водночас цей підхід критикується сучасними дослідниками (зокрема, Шевченком А. І. [28]) за надмірне звуження поняття до фінансових показників без урахування довгострокової перспективи та якісних трансформацій у структурі ресурсів.

Екологічна ефективність як складова загальної ефективності підприємства набула особливої актуальності у зв'язку з переходом до принципів сталого розвитку. У працях Портера і ван дер Лінде [30, с. 105] екологічна ефективність розглядається не як обмеження для бізнесу, а як джерело інновацій і конкурентних переваг. У вітчизняному контексті Демченко К.В. [31, с. 75] підкреслює зв'язок екологічної ефективності з енерго- і ресурсозбереженням, що набуває особливого значення в умовах енергетичної кризи. Проте, зауважується, що в Україні цей аспект часто розглядається номінально, без достатнього відображення в управлінських практиках через відсутність ефективної екологічної політики та мотиваційних інструментів для бізнесу.

Технологічна ефективність охоплює здатність підприємства забезпечувати високий рівень продуктивності за рахунок упровадження сучасних технологій та інновацій. Ярославський А.О. [32, с. 175] розглядає її як один з ключових факторів конкурентоспроможності. У контексті українських реалій Гарафонова О.І. [33, с. 29] акцентує на значенні технологічної адаптації підприємства до умов диджиталізації та автоматизації виробництва. Водночас деякі автори вказують на складність визначення чітких критеріїв технологічної ефективності, зокрема в секторах з низьким рівнем інноваційної активності.

Соціальна ефективність, хоч і менш формалізована, поступово стає важливою складовою в оцінці ефективності діяльності підприємства. Вона

охоплює взаємовідносини з працівниками, дотримання трудових прав, розвиток людського капіталу та корпоративну соціальну відповідальність. Міценко Н.Г. [34, с. 69] підкреслює значення соціальної ефективності як показника відповідальності бізнесу перед суспільством. І.М. Гринчишин [35, с. 288] пов'язує її з мотивацією персоналу та соціальними гарантіями. Однак через складність кількісної оцінки ці аспекти часто недооцінюються при прийнятті управлінських рішень. В таблиці 1.2 представлена основна узагальнююча інформація по функціональних складових досліджуваної категорії.

Таблиця 1.2

Види ефективності діяльності підприємства: сутність, недоліки та обмеження

Вид ефективності	Суть	Основні недоліки та обмеження
Економічна ефективність	Визначається як співвідношення результатів господарської діяльності до витрат ресурсів, спрямованих на їх досягнення. Є базовим видом ефективності, що дозволяє оцінити прибутковість, продуктивність і рентабельність підприємства. Ґрунтується на кількісних показниках (дохід, витрати, прибуток, продуктивність).	Зосереджена переважно на короткострокових фінансових показниках; не враховує вплив соціальних та екологічних чинників; обмежена у випадках нестабільного зовнішнього середовища.
Екологічна ефективність	Відображає здатність підприємства здійснювати господарську діяльність з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище. Охоплює ефективне використання природних ресурсів, зменшення викидів, управління відходами та дотримання екологічних стандартів. Є важливою складовою сталого розвитку.	Вимагає значних інвестицій у модернізацію; слабка мотивація підприємств за відсутності дієвої державної екологічної політики; складність кількісної оцінки у деяких галузях.
Технологічна ефективність	Характеризує здатність підприємства використовувати сучасні технології, автоматизовані системи, інноваційні рішення для забезпечення високої якості продукції, зменшення витрат та підвищення продуктивності. Визначає технологічну конкурентоспроможність підприємства.	Залежить від рівня інвестицій та доступності технологій; потребує постійної адаптації до змін; складність інтеграції технологій у традиційні бізнес-процеси.
Соціальна ефективність	Відображає ступінь задоволення соціальних потреб працівників, рівень корпоративної соціальної відповідальності	Труднощі кількісного вимірювання; суб'єктивність в оцінці результатів;

	підприємства, умови праці, мотивацію персоналу, дотримання прав людини. Соціальна ефективність сприяє підвищенню лояльності, зменшенню плинності кадрів, зміцненню репутації.	недооцінка значення соціального капіталу у стратегічному плануванні.

Джерело: складено автором на основі [6;28-35].

Усі представлені види ефективності охоплюють різні площини функціонування підприємства та доповнюють одна одну, формуючи цілісну картину результативності та стабільності його розвитку. Економічна ефективність є основою, однак без урахування технологічних, соціальних та екологічних аспектів підприємство ризикує втратити довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому в умовах нової економіки доцільно застосовувати інтегральну модель ефективності, що враховує взаємозв'язок усіх видів ефективності як взаємопідсилювальних чинників. Такий підхід дозволяє перейти від вузького розуміння ефективності до її стратегічного трактування як джерела сталого зростання та позитивного іміджу підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності

Оцінка ефективності діяльності підприємства є фундаментальною складовою управлінського процесу, яка дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення. В умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції, ресурсних обмежень та необхідності забезпечення стійкого розвитку бізнесу, вибір адекватної методики оцінки ефективності набуває особливої актуальності. Саме методичний підхід формує аналітичну базу для оцінювання досягнення цілей підприємства, обґрунтування управлінських рішень і виявлення резервів підвищення результативності діяльності [33, с. 32].

Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності діяльності є не лише теоретично важливим, а й має прикладне значення для побудови дієвої системи управління підприємством в умовах нестабільності й трансформації економіки. Методичні підходи до оцінки ефективності

діяльності підприємств формують аналітичну основу для діагностики їхнього стану, виявлення слабких місць, прогнозування майбутніх результатів та обґрунтування управлінських рішень. У науковій літературі накопичено значний досвід розробки й застосування різних методик, які базуються на різних теоретичних засадах – від класичних економічних шкіл до сучасних концепцій сталого розвитку, ризик-менеджменту та інноваційної економіки. Кожен підхід має свої переваги та обмеження, тому вибір конкретного інструментарію залежить від мети дослідження, рівня деталізації, специфіки діяльності підприємства та доступності вхідних даних. З метою систематизації в таблиці 1.3 згруповані методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств за їх концептуальною основою та практичними особливостями застосування.

Таблиця 1.3

Основні методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств

Методичний підхід	Суть підходу	Переваги	Недоліки та обмеження
Класичний (традиційний)	Базується на співвідношенні результатів і витрат (продуктивність, прибутковість, рентабельність).	Простота, зрозумілість, доступність даних.	Не враховує якісні аспекти, екологічні, соціальні, інноваційні чинники.
Факторний (детермінований)	Аналіз впливу окремих факторів (виробіток, фондовіддача тощо) на зміну результатів діяльності.	Дає змогу виявити причинно-наслідкові зв’язки, корисний для управління внутрішніми процесами.	Вимагає якісної бази статистичних даних, складність аналізу при великій кількості факторів.
Фінансовий (коефіцієнтний)	Оцінювання за допомогою фінансових показників (ліквідність, платоспроможність, рентабельність).	Дає чітке уявлення про фінансове здоров’я підприємства.	Не відображає операційної ефективності або довгострокового потенціалу.
Ресурсний (ресурсоощадний)	Фокус на використанні ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних).	Важливий для підприємств у період дефіциту ресурсів або переходу до "зеленої економіки".	Може ігнорувати якість кінцевих результатів діяльності.
Функціонально-вартісний (ABC/ABB)	Оцінка ефективності функцій та видів діяльності за їх вартістю та цінністю для споживача.	Сприяє оптимізації витрат і підвищенню клієнтоорієнтованості.	Висока трудомісткість, потреба у деталізованому обліку витрат.

Інтегральний (системний)	Поєднує кілька груп показників (економічні, соціальні, інноваційні тощо) в єдину систему.	Дає комплексну оцінку, підтримує стратегічне управління.	Висока складність розрахунків, необхідність якісної інформаційної системи.
Стейкхолдерський (зацікавлених сторін)	Орієнтований на задоволення інтересів усіх груп стейкхолдерів підприємства.	Відповідає сучасним вимогам ESG, посилює соціальну відповідальність.	Важко формалізувати критерії оцінки для різних груп.
Рейтинговий (бенчмаркінг)	Оцінка ефективності через порівняння з найкращими практиками в галузі.	Дозволяє виявити відставання та запозичити успішні рішення.	Потребує якісної інформації про конкурентів, не завжди адаптується до специфіки підприємства.

Джерело: складено автором на основі [21;25;33;36-38].

Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств суттєво відрізняються за своїм призначенням, аналітичними можливостями та рівнем деталізації. Традиційні підходи залишаються важливими для базової оцінки, але в сучасних умовах ефективність дедалі частіше оцінюється крізь призму інтегрованих, багатофакторних моделей, що враховують як економічні, так і соціально-екологічні аспекти діяльності. Вибір методики повинен бути гнучким та адаптованим до стратегічних цілей підприємства, галузевих умов і доступності інформації. Оптимальним є комбінування кількох підходів для забезпечення об’єктивності й повноти оцінки [36, с. 133]. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства визначають загальні принципи, логіку та інструменти аналізу. Водночас реалізація цих підходів у практиці господарювання неможлива без застосування конкретних кількісних і якісних показників, які відображають результативність використання ресурсів, рівень досягнення цілей, економічну стійкість та інші ключові аспекти діяльності.

Система показників є математичною та інформаційною основою будь-якої методики оцінювання. Від правильного вибору показників, їх узгодженості та репрезентативності залежить достовірність висновків щодо ефективності підприємства. Систематизація таких показників дозволяє сформувати повноцінну інформаційно-аналітичну модель оцінки

ефективності, що забезпечує інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства в єдину логічну структуру (рис. 1.1).

Показники, що входять до системи оцінювання економічної ефективності, мають відповідати загальним вимогам, передбаченим при формуванні систем вимірювання [40, с. 62]:

– придатність;
– повнота і вичерпний характер;
– унікальність і взаємозаперечний характер;
– надійність і об’єктивність;
– доступність для розуміння й однозначність.

Наразі існує велика кількість підходів до вирішення проблем як в Україні, так і в інших країнах, розроблено і застосовується багато показників ефективності.

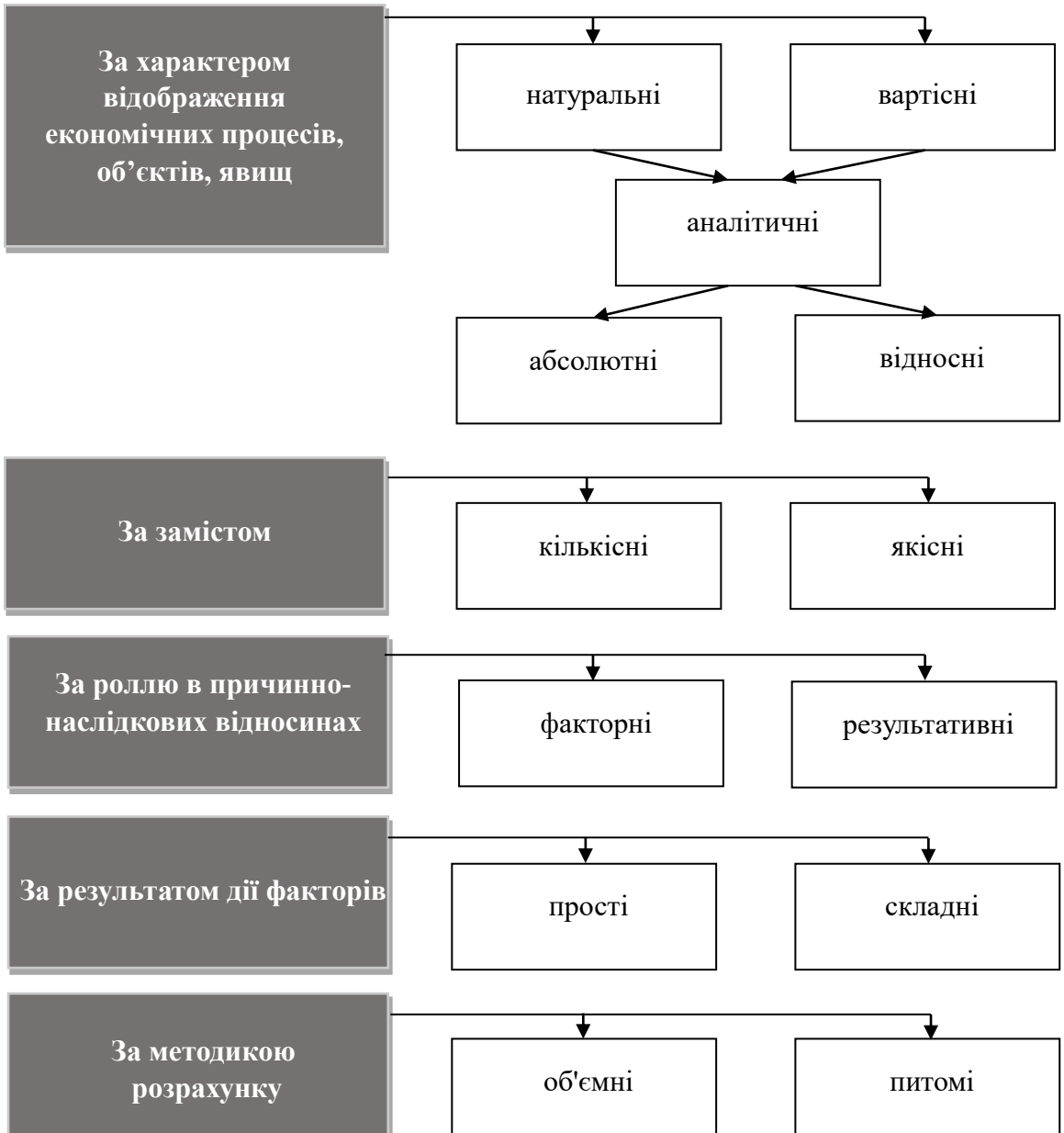

Рис.1.1. Класифікація оцінних показників ефективності діяльності
Джерело: [39].

На практиці для управління ефективністю діяльності господарської одиниці необхідно розробити або вибрати систему показників, що відповідає особливостям галузі, а також завданням, поставленим при дослідженні. У низці досліджень розглянуто фінансові співвідношення показників витрат і результату. Як правило, це співвідношення прибутковості, рентабельності виробництва або оборотності капіталу. Так, О. Рац застосовує як відправний пункт аналізу прибуток на інвестований капітал і вважає, що результати діяльності окремих структурних підрозділів фірми можуть бути виміряні шляхом співвіднесення їхнього випуску (за витратами) з їхніми активами [41, с. 278].

Цікавою також є модель оцінки ефективності діяльності, запропонована В. Коріненко [27, с. 181]. Він виділяє три аспекти ефективності: ефективність використання виробничих ресурсів; ефективність використання фінансових ресурсів; ефективність діяльності підприємства загалом.

Схожі підходи до вимірювання економічної ефективності діяльності підприємства запропоновані у працях інших зарубіжних і вітчизняних вчених. Так, А. Кулик включає в систему чотири групи показників [43, с. 211]: узагальнюючі показники; показники використання живої праці; показники використання основних засобів, оборотних коштів капітальних вкладень; показники використання матеріальних ресурсів.

Система показників ефективності діяльності має враховувати особливості формування бухгалтерської та фінансової звітності. Лише в такому випадку вона може дати адекватні та достовірні результати оцінки

ефективності діяльності. З урахуванням цього система показників ефективності діяльності сучасних вітчизняних харчових підприємств має включати наступні групи:

– узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства;
– показники ефективності використання праці (персоналу);
– показники ефективності використання виробничих фондів;
– показники ефективності використання фінансових коштів.

Кожна з перелічених груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів, що відображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система показників ефективності виробництва (діяльності) первинних суб'єктів господарювання

Узагальнюючий показник	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
• Рівень задоволення потреб ринку • Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів • Прибуток на одиницю загальних витрат • Рентабельність виробництва • Витрати на одиницю товарної продукції • Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва • Народногосподарський ефект використання одиниці продукції	• Темпи зростання продуктивності праці • Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці • Відносне вивільнення працівників • Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу • Трудомісткість одиниці продукції • Зарплато місткість одиниці продукції	• Загальна фондовіддача (за обсягом продукції) • Фондовіддача активної частини основних фондів • Рентабельність основних фондів • Фондомісткість одиниці продукції • Матеріаломісткість одиниці продукції • Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	• Оборотність оборотних коштів • Рентабельність оборотних коштів • Відносне вивільнення оборотних коштів • Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції) • Рентабельність інвестицій • Строк окупності вкладених інвестицій

Джерело: складено автором на основі [25;38;40;42;43].

Формування системи показників для оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності здійснюється, насамперед, залежно від її спрямованості. Формуючи систему показників, що слугувала б повній аналітичній оцінці ефективності виробничо-господарської діяльності, треба враховувати значущість високого рівня використання трудових і матеріальних ресурсів для досягнення найкращих результатів господарювання. За цієї умови сукупність вимірників ефективності виробничо-господарської діяльності об'єднують у дві групи: перша – це узагальнюючі показники підприємництва; друга – показники використання ресурсів. В контексті застосування методичних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства ключову роль відіграє система показників, що дозволяє забезпечити об’єктивне, структуроване та цілеспрямоване вимірювання досягнутих результатів у різних сферах функціонування суб’єкта господарювання. Як справедливо зазначають В. Пила, Д. Арзянцева та Н. Захаркевич [44], ефективність не може бути повноцінно охарактеризована за допомогою одного або кількох універсальних показників, адже вона є поліструктурною та багатоаспектною економічною категорією. Натомість доцільно застосовувати комплексний підхід, що передбачає побудову системи показників, згрупованих за функціональними сферами діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє здійснити всебічний аналіз внутрішнього потенціалу, результатів і перспектив розвитку підприємства, враховуючи специфіку його виробничої, фінансової управлінської системи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Групи показників для оцінки ефективності діяльності підприємства

Сфера оцінки	Показники
1. Виробничо-технологічна	Обсяг виробництва, продуктивність праці, використання виробничих потужностей, фондовіддача, енергоємність
2. Інноваційно-інвестиційна	Частка інноваційної продукції, коефіцієнт оновлення основних засобів, обсяг капітальних інвестицій
3. Ефективність оборотного капіталу	Коефіцієнт оборотності запасів, тривалість операційного циклу, рівень матеріальних витрат
4. Фінансова діяльність	Рентабельність продажів, чистий прибуток, коефіцієнт фінансової стійкості, ліквідність, платоспроможність
5. Управління персоналом	Середня заробітна плата, плинність кадрів, виробіток на одного

	працівника, коефіцієнт стабільності персоналу
6. Управлінська результативність	Виконання планових показників, тривалість прийняття управлінських рішень, гнучкість організаційної структури

Джерело: [44].

Таким чином, побудова системи показників оцінки ефективності на основі функціонально-структурного підходу забезпечує комплексне охоплення усіх ключових напрямів діяльності підприємства. Це дозволяє виявляти не лише рівень досягнутої ефективності, а й приховані резерви підвищення результативності. Водночас варто враховувати, що навіть найбільш досконала система показників не може повністю відобразити всі якісні аспекти ефективності, тому їх застосування має супроводжуватися експертним оцінюванням, аналізом динаміки та порівнянням із галузевими стандартами.

1.3. Фактори та напрями підвищення ефективності діяльності підприємств

Підвищення ефективності діяльності підприємства є ключовим завданням сучасного управління, особливо в умовах нестабільного економічного середовища, жорсткої конкуренції та обмежених ресурсів. Вивчення факторів, що впливають на ефективність, та визначення напрямів її зростання є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування конкурентних стратегій та забезпечення стійкого розвитку господарюючих суб'єктів. Як підкреслює І. А. Бланк, ефективність діяльності є похідною від узгодженості рішень на всіх рівнях управління, а також від здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики шляхом внутрішньої мобілізації ресурсів і гнучкості управлінських структур [18].

Дослідження чинників ефективності має не лише пізнавальне, а й прикладне значення. Як зазначає А. Г. Гончарук, фактори ефективності варто розглядати як системну сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують умови досягнення цільових орієнтирів підприємства [45]. У свою чергу, О.М. Лизунова наголошує, що лише у поєднанні з аналізом резервів факторний підхід дозволяє виявити реальні напрямки підвищення ефективності, зокрема

через оптимізацію ресурсів, вдосконалення організаційної структури, впровадження інновацій або зміну цінової політики [46, с. 189].

Зростання ефективності – це не одноразовий результат, а безперервний процес удосконалення, який потребує стратегічного бачення, тактичної гнучкості та операційної дисципліни. Його зміст полягає у постійному пошуку внутрішніх резервів, адаптації до змін у ринковому середовищі та реалізації інноваційного потенціалу підприємства. За словами О. Продіуса, М. Афанасенко та В. Пухленко ефективність у сучасних умовах слід розглядати як динамічну характеристику, що вимагає постійного моніторингу, аналізу та переосмислення підходів до управління [47].

В науковій літературі наголошується, що фактори ефективності не можна розглядати як ізольовані змінні, оскільки вони утворюють динамічну взаємодію між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішніми умовами його функціонування [29; 38]. Так, на думку Г. В. Савицької, ключовим моментом у визначенні факторного впливу є врахування їхньої інтегрованості у виробничі, управлінські та фінансові процеси [38].

Для цілей аналітики доцільним є класифікаційний підхід, що дозволяє структурувати фактори ефективності за різними ознаками:

За походженням:

Внутрішні – формуються у межах самого підприємства та підлягають безпосередньому впливу менеджменту (структура витрат, технології, персонал, управлінські рішення);

Зовнішні – визначаються макро- і мезоекономічним середовищем, діями держави, ринковими умовами (податкова політика, інфляція, конкуренція, законодавство).

За можливістю впливу:

Контрольовані – перебувають у зоні відповідальності підприємства;

Неконтрольовані – формуються поза межами впливу підприємства, але мають значний вплив на ефективність (форс-мажори, війна, зміни у зовнішньоекономічній кон'юнктурі).

За характером впливу:

Прямі – безпосередньо впливають на кінцевий результат (продуктивність праці, рівень витрат);

Непрямі – опосередковано впливають через інші чинники (імідж, довіра споживачів, зміни в законодавстві).

За способом вимірювання:

Кількісні – піддаються точному числовому вимірюванню (обсяг виробництва, рентабельність);

Якісні – мають суб'єктивну оцінку або описовий характер (організаційна культура, якість управлінських рішень).

Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства становлять одну з ключових категорій управлінського аналізу, оскільки відображають внутрішній прихований потенціал підприємства до зростання результативності за рахунок оптимізації використання наявних ресурсів, вдосконалення управлінських процесів, зменшення втрат і реалізації нових можливостей. Саме поняття «резерви» у економічній науці трактується як потенційні, ще не використані можливості підприємства, які можуть бути реалізовані в умовах раціональнішої організації виробництва, ефективнішого використання ресурсів та усунення нераціональних витрат [38].

Резерви тісно пов'язані з факторами впливу на ефективність, проте мають відмінну природу: якщо фактори – це чинники, які визначають рівень ефективності (незалежно від того, наскільки ними керують), то резерви – це внутрішні або зовнішні можливості досягнення кращих результатів, які можуть бути активовані у відповідь на управлінські дії. Їх виявлення є складовою частиною стратегічного та оперативного аналізу, а реалізація –

інструментом зростання продуктивності, зниження собівартості, підвищення прибутковості й конкурентоспроможності.

В сучасній економічній літературі прийнято класифікувати резерви підвищення ефективності на кілька основних груп:

Виробничі резерви охоплюють можливості вдосконалення використання матеріальних, трудових і технічних ресурсів. Це, зокрема, зменшення простоїв обладнання, зниження втрат сировини, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат часу на виготовлення одиниці продукції тощо. За оцінками О. Лисецького, до 15–20% виробничих потужностей у підприємствах харчової промисловості залишаються невикористаними через неефективне планування [27, с. 29].

Організаційні резерви пов’язані з раціоналізацією управлінських структур, покращенням координації між підрозділами, оптимізацією системи документообігу та цифровізації внутрішніх процесів. Як зазначає А. І. Шевченко, лише завдяки грамотному делегуванню повноважень і зменшенню дублювання функцій підприємство може скоротити до 10% управлінських витрат [28, с. 97].

Фінансові резерви передбачають більш ефективне управління обіговим капіталом, прискорення оборотності коштів, скорочення дебіторської заборгованості, оптимізацію структури витрат та джерел фінансування. Їх реалізація дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство без втрати операційної гнучкості.

Інноваційні резерви проявляються через можливості впровадження нових технологій, автоматизованих систем управління, модернізації обладнання, оновлення продуктового портфеля. У довгостроковій перспективі саме інноваційна активність визначає здатність підприємства зберігати або підвищувати ефективність в умовах змін зовнішнього середовища.

Резерви також доцільно класифікувати за джерелами їх формування на внутрішні та зовнішні. Внутрішні – це ті, які формуються за рахунок

оптимізації власних процесів: кадрова політика, технологічна дисципліна, ефективне планування, система мотивації. Зовнішні – це резерви, які пов’язані з ринковими можливостями або умовами зовнішнього середовища: зміна цін на сировину, вихід на нові ринки збуту, державні програми підтримки, доступ до кредитних ресурсів на вигідних умовах.

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, трансформаційних викликів, війни та ресурсного дефіциту, особливої актуальності набувають адаптивні, технологічні та соціально відповідальні напрями вдосконалення, що дозволяють підприємствам не лише зберігати, а й нарощувати ефективність [48]. В науковій літературі та управлінській практиці прийнято виділяти стратегічні, тактичні й оперативні напрями підвищення ефективності, які можуть бути реалізовані через низку конкретних управлінських рішень [49, с. 74-75].

До стратегічних напрямів належать :

- модернізація виробництва та технологій – оновлення обладнання, впровадження автоматизованих систем, перехід до енергоефективних рішень;
- інноваційна діяльність – розробка нових продуктів, послуг, технологічних процесів, використання ІТ-рішень у бізнес-процесах;
- диверсифікація ринків збуту та продукції – розширення ринкової присутності, зниження залежності від одного сегмента;
- інституційна стійкість – формування гнучкої організаційної структури, діджиталізація управління, впровадження ризик-менеджменту.

До тактичних напрямів відносять:

- раціоналізацію витрат – зниження собівартості, усунення надлишкових витрат, аутсорсинг допоміжних функцій;
- підвищення кваліфікації персоналу – навчання, професійний розвиток, створення системи внутрішньої мотивації;
- удосконалення логістики – оптимізація постачання, транспортування, зберігання продукції;

- покращення комунікацій із клієнтами – запровадження CRM-систем, розвиток клієнтоорієнтованої стратегії.

До оперативних напрямів належать:

- усунення внутрішніх неефективностей – зменшення втрат часу, простоїв, дефектів продукції;
- оптимізація запасів – мінімізація надлишкових складських залишків, запровадження принципів "точно вчасно";
- швидке реагування на ринкові сигнали – адаптація цінової політики, оперативні акції, змінна товарна матриця;
- оперативне фінансове регулювання – контроль дебіторської заборгованості, управління грошовими потоками.

Підвищення ефективності діяльності підприємства має здійснюватися через цілеспрямовану реалізацію взаємопов’язаних стратегічних, тактичних та оперативних заходів, які формуються на основі діагностики поточного стану, аналізу факторів і резервів. У сучасних умовах особливої ваги набувають інноваційні, екологічні та цифрові напрями вдосконалення, здатні забезпечити не лише економічну результативність, а й стійкість, адаптивність і довгострокову цінність для усіх зацікавлених сторін.

Повертаючись до стратегічних напрямів підвищення ефективності, як зазначають Продіус О.І., Афанасенко М.А. та Пухленко В.В., ефективність в умовах війни є не лише показником раціонального використання ресурсів, але й чинником виживання, адаптації та конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі [50]. Автори акцентують увагу на необхідності створення довгострокових стратегій, здатних забезпечити не лише оперативну реакцію на ризики зовнішнього середовища, а й створити передумови для сталого розвитку підприємства. Зокрема, підкреслюється важливість впровадження інновацій, адаптивності до ринкових змін, розвитку людських ресурсів, використання екологічних технологій та створення механізмів моніторингу результатів управлінських рішень. Як показано у дослідженні, побудова ефективної стратегії передбачає проходження послідовних етапів: від оцінки поточної ефективності діяльності до розробки та реалізації конкретних заходів із визначенням виконавців, ресурсного забезпечення та контрольних індикаторів. У цьому контексті важливою складовою є формування адаптивної організаційної структури, що дозволяє швидко реагувати на зміни у ринковому та соціально-економічному середовищі.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що ефективність діяльності підприємства є багатоаспектною економічною категорією, яка відображає ступінь досягнення цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Поняття ефективності сформувалося під впливом різних наукових шкіл – як західних, так і вітчизняних. Зарубіжні дослідники переважно трактують ефективність як раціональне співвідношення витрат і результатів, орієнтуючись на ринкову доцільність та продуктивність. Вітчизняні науковці, окрім економічної складової, приділяють увагу соціальним, інституційним і управлінським аспектам, що особливо актуально в умовах трансформаційної економіки України. Спільною рисою сучасних підходів є визнання інтегрованого характеру ефективності та її стратегічної значущості для довгострокового розвитку підприємства.

Встановлено, що оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методичних підходів, серед яких найбільш поширеними є класичний (ресурсно-результативний), факторний, фінансовий, інтегральний, функціонально-вартісний, порівняльний (бенчмаркінг) та стейкхолдерський. Кожен з них має власні переваги та недоліки і може застосовуватись у залежності від цілей аналізу, специфіки підприємства та доступності даних. Визначено, що найбільш адекватною для практичного застосування є комплексна система оцінки, яка поєднує кількісні та якісні показники, враховує галузеву специфіку, масштаби діяльності та стратегічні орієнтири підприємства. Запропонована класифікація показників ефективності (виробничі, фінансові, інноваційні, управлінські тощо) дає змогу формувати цілісну інформаційно-аналітичну модель оцінювання.

Визначено, що ефективність діяльності формується під впливом як внутрішніх (ресурсних, управлінських, технологічних), так і зовнішніх (економічних, інституційних, політичних) факторів. Встановлено, що резерви підвищення ефективності – це потенційні можливості досягнення кращих результатів без залучення додаткових ресурсів, шляхом оптимізації внутрішніх процесів. Встановлена доцільність їх групування за виробничими, організаційними, фінансовими та інноваційними напрямами. Також визначено, що основними напрямами підвищення ефективності є модернізація виробництва, інноваційна активність та оптимізація витрат.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ДОМІНІК»

2.1. Сучасний стан кондитерської галузі Україні та перспектив її розвитку

Кондитерська промисловість України є однією з ключових галузей харчової індустрії, що має значний вплив на економіку країни, забезпечуючи зайнятість населення, наповнення державного бюджету та розвиток експортного потенціалу. Її історія сягає глибокої давнини, коли ще в часи Київської Русі виготовляли медові хліби та інші солодощі. Проте справжній промисловий розвиток галузі розпочався у другій половині XIX століття з появою фабрик у великих містах, таких як Київ, Харків та Одеса . У радянський період кондитерська промисловість зазнала значного зростання. У 1988 році в Україні діяло 79 спеціалізованих фабрик, які виробили понад 1 мільйон тонн продукції, зокрема м’яких цукерок, карамелі, печива та інших виробів . На початку XXI століття галузь продовжує демонструвати стабільні виробничі показники: загальний обсяг виробництва перевищує 1 мільйон тонн на рік, що дозволяє повністю забезпечити внутрішній попит та експортувати значні обсяги продукції за кордон [51]. Сьогодні в кондитерській промисловості України задіяно близько 170 тисяч працівників, що свідчить про її важливу соціальну роль у забезпеченні зайнятості населення. Виробничі потужності галузі завантажені орієнтовно на 70 %, що вказує на наявність резервів для подальшого зростання. Крім того, підприємства галузі щорічно інвестують близько 200 мільйонів доларів США в модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світових ринках [52, с. 68].

Таким чином, кондитерська промисловість України є стратегічно важливою галуззю, яка поєднує багаті історичні традиції з сучасними

технологічними досягненнями, забезпечуючи значний внесок у національну економіку та соціальну стабільність.

Для цілей державної статистики, економічного аналізу, маркетингових досліджень та технологічного проєктування важливо мати чітку класифікацію кондитерських виробів, яка відображає не лише їхню сировинну основу, а й технологічні особливості виробництва та призначення.

Згідно з підходами, закріпленими у вітчизняних і міжнародних стандартах (зокрема ДСТУ 4135:2002, Гармонізованою системою кодів ТН ЗЕД та товарною номенклатурою ВТО), усі кондитерські вироби поділяють на три основні групи: цукристі, шоколадні та борошняні (табл. 2.1). Такий поділ є найбільш вдалим для систематизації продукції, оскільки охоплює ключові сировинні компоненти, що формують основу асортименту, і дозволяє провести подальший аналітичний розподіл за видами продукції в межах кожної групи.

Таблиця 2.1

Класифікація кондитерських виробів за сировинною ознакою та технологічними особливостями

Група виробів	Підгрупи / основні види	Основні характеристики
Цукристі вироби	Карамель, ірис, цукерки (без шоколаду), драже, мармелад, зефір, халва, пастила, льодяники	Високий вміст цукру або інших підсолоджувачів, пластична або тягуча консистенція, часто без начинки
Шоколадні вироби	Шоколад (плитковий, пористий, фігурний), шоколадні цукерки, глазуровані вироби	Вміст какао-продуктів не менше 35 %; відрізняються високою калорійністю, характерним смаком і структурою
Борошняні вироби	Печиво (цукрове, затяжне, крекери), вафлі, пряники, торти, рулети, тістечка	Основа – пшеничне борошно; технологія випікання; можливе глазурування, наповнення кремами або начинками

Джерело: складено автором на основі [53;54;55].

Зазначена класифікація є ключовою для цілей економічного аналізу, зокрема при оцінці виробництва, споживання, рентабельності та експорту продукції. Такий поділ дозволяє не лише відобразити різницю в структурі сировинних компонентів та особливостях технологічного циклу, а й визначити конкурентні переваги кожної групи. Наприклад, цукристі вироби

характеризуються дешевшою сировиною та простішою технологією, що робить їх масовим сегментом, у той час як шоколадна продукція має вищу собівартість, але орієнтована на преміум-сегмент. Борошняні кондитерські вироби поєднують властивості тривалого зберігання та широку рецептурну гнучкість [53].

За оцінками фахівців, наразі споживання кондитерських виробів оцінюється на рівні 0,5 кг на одного українця на місяць (6 кг на рік). За цим показником Україна займає 8-ме місце в світі за споживанням кондитерських виробів. Переважна частина споживачів відноситься до категорії від 18-ти до 55-ти років, з них 67% – жінки, 33% – чоловіки [56]. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Загальний обсяг виробництва понад 1 млн тонн продукції на рік надає змогу не лише задовольняти потреби внутрішнього ринку, а й експортувати продукцію за кордон [53, с. 267]. Вітчизняна продуктова структура ринку (в розрізі описаних вище трьох груп) має наступний вигляд (рис. 2.1).

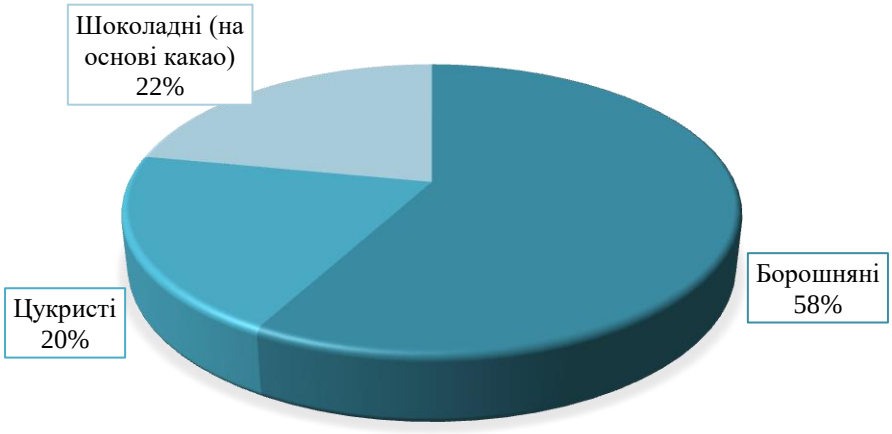

Рис. 2.1 Продуктова структура ринку кондитерських виробів в Україні
Джерело: побудовано автором на основі [58].

Як видно з наведеної на рисунку 2.1 інформації, більше половини ринку (в натуральному виразі) сьогодні складають відносно дешеві та низькомаржинальні продукти, що цілком природньо в умовах війни та падіння платоспроможного попиту населення. З іншої сторони, орієнтація підприємств

на дешеві та малоприбуткові сегменти ринку значно ускладнює процеси забезпечення своїх потреб власними фінансовими ресурсами, а з урахуванням того, що галузь є високотехнологічною та відповідно вимагає для забезпечення належної конкурентоздатності як на внутрішньому так і зовнішньому ринках швидкого оновлення технічної бази та впровадження інновацій, висуває на перший план питання пошуку джерел та реалізації відповідних резервів зростання прибутку та рентабельності їх діяльності.

Динаміка обсягів реалізації кондитерської продукції в Україні представлена на рисунку 2.2.

Рис. 2.2. Динаміка реалізації кондитерської продукції в Україні, млрд грн.
Джерело: побудовано автором на основі [58].

Як видно з наведених на рисунку 2.2 даних, у 2014–2021 роках спостерігалася стійка тенденція до зростання обсягів реалізації кондитерської продукції, з поступовим нарощуванням з 23,74 млрд грн до 48,06 млрд грн, що становить приріст понад удвічі за сім років. Основний внесок у це зростання забезпечила категорія борошняних виробів, обсяг реалізації яких збільшився з 15,39 млрд грн у 2014 році до 28,94 млрд грн у 2021 році. Категорія

шоколадно-цукрових виробів (КВЕД 10.82) також демонструвала позитивну динаміку, зростаючи з 8,34 млрд грн до 19,12 млрд грн за аналогічний період. Це зростання може бути пояснене стабілізацією після подій 2014–2015 років, розвитком внутрішнього споживчого ринку, експортним потенціалом, а також активізацією виробників у сфері оновлення асортименту та упаковки.

Пік реалізації був зафіксований у 2021 році, коли загальний обсяг досяг 48,06 млрд грн. Однак уже в 2022 році, на тлі повномасштабної війни, ринок зазнав різкого скорочення обсягів реалізації на понад 20 млрд грн, або на 43,2 %, до рівня 27,31 млрд грн. Найбільших втрат зазнала категорія борошняних виробів (КВЕД 10.72), обсяг реалізації яких скоротився з 28,94 млрд грн до 14,79 млрд грн (–48,9 %). Шоколадно-цукрова продукція (КВЕД 10.82) виявилася дещо стійкішою, знизившись з 19,12 млрд грн до 12,51 млрд грн (–34,5 %). Це свідчить про вищу еластичність попиту на шоколадну та цукристу продукцію в умовах кризи, а також про певну регіональну адаптивність підприємств цього сегмента. У 2023 році відбулося часткове відновлення ринку: загальний обсяг реалізації підвищився до 32,97 млрд грн (+20,7 % до попереднього року). Відновлення було більш вираженим у сегменті шоколадно-цукрової продукції (+10,9 %), у той час як борошняні вироби зросли лише на 2,1 млрд грн (+14,2 %). Незважаючи на позитивну динаміку, показники 2023 року залишаються суттєво нижчими від довоєнних рівнів, що вказує на незавершений процес відновлення попиту, логістики та виробничих потужностей. Загалом, аналіз динаміки реалізації кондитерської продукції свідчить про циклічну залежність галузі від макроекономічних умов і соціально-політичної ситуації. Борошняна кондитерська продукція демонструє більшу чутливість до кризових явищ, тоді як сегмент шоколаду та цукрових виробів є більш стабільним, що має бути враховано при формуванні стратегії розвитку підприємств галузі. Стан кондитерської галузі України у 2023 році визначається як нестабільний, але з ознаками поступового відновлення після глибокого спаду, спричиненого повномасштабним вторгненням рф у 2022

році. В таблиці 2.2 представлена узагальнююча оцінка стану кондитерської галузі України.

Таблиця 2.2

Оцінка сучасного стану кондитерської галузі України

Критерій	Оцінка
Обсяги реалізації	У 2023 році обсяг реалізації кондитерської продукції становив 32,97 млрд грн, що на 21 % більше, ніж у 2022 році, однак все ще на 31 % нижче пікових значень 2021 року. Пожвавлення попиту частково обумовлене відновленням внутрішньої логістики, розширенням асортименту та орієнтацією на базовий ціновий сегмент.
Структура виробництва	Найбільшу частку в загальному обсязі виробництва займають борош-няні кондитерські вироби (близько 55–60 %), тоді як цукристі та шоко-ладні вироби демонструють повільнішу, але стабільну динаміку. В умо-вах війни зростає роль дешевших виробів з тривалим терміном зб-ня.
Собівартість виробництва	Висока залежність від цін на імпортні інгредієнти (какао-боби, пальмова олія, глазур, упаковка) призводить до інфляційного тиску на собівартість. У 2023 році витрати на виробництво зросли в середньому на 17–22 %, що негативно вплинуло на рівень рентабельності, особливо у сегменті шоколадних виробів.
Виробничі потужності	Частина підприємств (особливо у східних регіонах) зупинили роботу або були зруйновані. Водночас триває процес релокації виробництв до центральних і західних регіонів. Завантаженість наявних потужностей коливається в межах 60–75 %, що свідчить про резерви розширення за умови стабілізації ситуації.
Технологічна база	Більшість підприємств працюють на обладнанні, модернізованому ще до 2010 року. Частка сучасних автоматизованих ліній – до 40 %. Водночас великі виробники (Roshen, АВК, Konti) інвестують у нові формати продукції, IT-рішення для відстеження логістики та впровадження HACCP.
Ринок праці	Скорочення зайнятості (до 10 % у порівнянні з 2021 р.) спостерігається на фоні трудової міграції та мобілізації. Нестача кваліфікованих працівників призводить до зростання витрат на оплату праці, які у 2023 р. зросли в середньому на 25–30 %. Поширене залучення внутрішньо переміщених осіб.
Експортний потенціал	Після зниження обсягів експорту у 2022 році (на 30–40 %), у 2023 році спостерігалося часткове відновлення поставок, особливо до країн ЄС, Близького Сходу та Північної Африки. Частка експорту становить приблизно 25–28 % від загального виробництва, з перспективою подальшого зростання.
Внутрішній попит	Попит знижується через скорочення реальних доходів населення, зменшення чисельності споживачів (міграція, демографічний спад), переорієнтацію на товари першої необхідності. Однак у 2023 р. зростає сегмент доступних солодощів, а також функціональних і локальних виробів із регіональною ідентичністю.
Інституційна підтримка	Галузь не має окремих державних програм підтримки, проте підприєм-ства можуть отримати часткову допомогу через інструменти релокації, «єВідновлення», пільгове кредитування. Бракує системного підходу до стимулювання інновацій та експортної активності з боку держави.

Інноваційність	У 2023 році спостерігається розвиток окремих ніш: органічна продукція, солодощі з пониженим вмістом цукру, протеїнові батончики, упаковка з біорозкладних матеріалів. Інновації концентруються в середніх і вели-ких підприємствах; малі виробники обмежені в ресурсах на НДДКР.

Продовження таблиці 2.2

Ризики	Основні ризики – воєнні дії (пряма загроза виробництву), енергетична нестабільність, зростання вартості логістики, валютні коливання, скорочення платоспроможного попиту, податковий тиск. Підвищений ризик залежності від імпорту сировини (зокрема, какао-продуктів).

Джерело: складено автором на основі [53-55;58].

Таким чином, поточний стан кондитерської галузі України у 2023 році демонструє суперечливу динаміку: з одного боку, триває процес адаптації підприємств до нових умов – через релокацію, адаптацію асортименту, експортну переорієнтацію; з іншого – зберігається високий рівень невизначеності, ресурсні обмеження та структурні диспропорції. Відновлення обсягів реалізації свідчить про відносну стійкість галузі, проте подальший розвиток залежить від державної підтримки, зовнішньоекономічної стабільності та інвестицій у модернізацію. Теза про значні зовнішні виклики, загрози та суперечливі тенденції в галузі (табл. 2.2) підтверджується ситуацією з експортом кондитерської продукції, адже галузь в цілому та провідні її підприємства до війни великою мірою були зорієнтовані на великі обсяги експорту продукції. Географія експорту української продукції дещо змінилася протягом 2022 року: повністю припинилися постачання до рф і білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Загалом обсяги експорту в 2022 році знизилися на 10%. Фактор проблем на кордоні вже відображається на експорті продукції трьох головних експортних груп кондитерських виробів: шоколадної, хлібобулочної і карамельної. Наприклад, виручка від закордонних поставок кондитерських виробів в 2023 році, найімовірніше, перевищить показники 2020 і 2022 років, але не дотягує до обсягів 2021 року [55].

Значні труднощі експорту продукції пов’язані багато в чому з блокадою кордонів. Оскільки галузь не може замістити втрату споживачів всередині країни, єдиним додатковим джерелом прибутку є експорт. Продажі солодощів за кордон є основним способом завантажити робочі потужності підприємств і

зберегти достатню їхню рентабельність та планові економічні показники. Блокада автомобільної торгівлі з боку Польщі стала серйозним викликом для кондитерів, забравши у них експортну «рятівну паличку» і залишивши їх в Україні з запасами виробленої продукції.

Стосовно конкурентної структури ринку кондитерських виробів в Україні, то середовище кондитерської галузі України формується під впливом значної кількості чинників – як внутрішнього характеру (структура виробництва, розмір підприємств, ресурсна база, якість менеджменту), так і зовнішнього (умови ринку, регуляторна політика, геополітичні ризики, відкритість до імпорту). В цілому галузь характеризується високим рівнем концентрації, особливо в сегменті шоколадної продукції, а також наявністю ряду стабільних індустріальних лідерів, які забезпечують більшу частину валової доданої вартості в межах ринку. Починаючи з 2000-х років, кондитерська галузь України поступово перейшла від пострадянської моделі із сотнями дрібних регіональних виробників до структури, в якій домінують 5–7 великих національних гравців. Найбільшими серед них є корпорація Roshen, АВК, «Конті», «Бісквіт-Шоколад» (Харків), «Житомирські ласощі», «Світ ласощів», а також декілька підприємств іноземного капіталу або експортно-орієнтованих виробників, як-от Mondelez Ukraine. Ці компанії мають значні переваги в технологіях, збутових каналах, фінансовій стійкості та можливостях експансії на зовнішні ринки.

Загалом, характер конкуренції в галузі можна охарактеризувати як помірно інтенсивний, зі схильністю до цінової конкуренції в бюджетному сегменті та до якісно-брендової – у преміальному. Найбільш жорстка конкуренція спостерігається у сегменті борошняних виробів (печиво, вафлі, пряники), які мають нижчий бар’єр входу та коротший виробничий цикл. Натомість у шоколадному сегменті конкуренція поєднує фактори рецептурної унікальності, дизайну упаковки, стійкості постачань какао-сировини й асортиментної лінійки. Крім внутрішньої конкуренції, суттєвий вплив на ринок має імпортна продукція, зокрема польського, німецького, турецького та

білоруського походження. Особливо конкурентним є імпорт у категоріях шоколаду, бісквітів, батончиків і цукерок з доданою вартістю. Після зниження митних бар'єрів у межах зони вільної торгівлі з ЄС, імпортні вироби все активніше витісняють вітчизняних виробників у великих торгових мережах. В таблиці 2.3 представлені основні гравці на ринку кондитерських виробів України.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних гравців кондитерської галузі України

Компанія	Коротка характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Roshen	Найбільший виробник кондитерських виробів в Україні та один із лідерів у Східній Європі Має виробничі потужності в Україні, Литві та Угорщині. Продукція експортується до понад 30 країн світу.	- Широкий асортимент: понад 350 найменувань продукції. - Сильний бренд: висока впізнаваність та довіра споживачів. - Сучасні технології: інвестиції в автоматизацію та модернізацію виробництва. - Експортна орієнтація: значна частка продукції реалізується за кордоном. .	- Залежність від імпортної сировини: зокрема какао-бобів та інших інгредієнтів. - Висока конкуренція на внутрішньому ринку: з боку інших вітчизняних та іноземних виробників. - Політичні ризики: асоціація бренду з колишнім президентом може впливати на сприйняття компанії.
АВК	Один із провідних виробників кондитерських виробів в Україні Спеціалізується на шоколадних цукерках, батончиках та інших солодощах	- Впізнавані бренди: такі як «Трюфель», «Бам-Бук». - Гнучкість у виробництві: швидка адаптація до змін попиту. - Інноваційність: впровадження нових продуктів та смакових рішень.	- Обмежена експортна присутність: основна орієнтація на внутрішній ринок. - Застаріле обладнання: потреба в модернізації вироб. ліній. - Залежність від економічної ситуації в країні: вплив на купівельну спроможність споживачів.
Mondelez Ukraine	Українське представництво міжнародної корпорації Mondelez International. Виробляє продукцію під брендами «Milka», «Barni», «TUC».	- Сильна міжнародна підтримка: доступ до глобальних ресурсів та технологій. - Висока якість продукції: відповідність міжнародним стандартам. - Розвинена маркетингова стратегія: активне просування брендів.	- Залежність від імпортної сировини: вплив коливань валютних курсів. - Обмежена локалізація виробництва: частина продукції імпортується. - Конкуренція з місцевими виробниками: необхідність адаптації до специфіки українського ринку.
Світоч (Nestlé)	Львівська кондитерська	- Висока якість продукції: дотримання міжнародних	- Залежність від імпортної сировини: вплив на собівартість

	фабрика, що входить до складу швейцарської корпорації Nestlé	стандартів. - Сильна брендова підтримка використання глобальних маркетингових стратегій.	продукції. - Обмежена гнучкість: необхідність узгодження стратегій з головним офісом.

Продовження таблиці 2.3

Бісквіт-Шоколад	Харківське підприємство, що спеціалізується на виробництві борошняних та шоколадних кондитерських виробів.	- Широкий асортимент: виробництво печива, тортів, цукерок. - Гнучкість у виробництві: можливість швидкої адаптації до змін попиту. - Локальна присутність: сильні позиції на регіональному ринку.	- Обмежена експортна присутність: основна орієнтація на внутрішній ринок. - Потреба в модернізації: необхідність оновлення обладнання та технологій. - Залежність від економічної ситуації в країні: вплив на купівельну спроможність споживачів.
Житомирські ласощі	Один із найстаріших виробників кондитерських виробів в Україні. Спеціалізується на виробництві цукерок, карамелі та інших солодощів.	- Довготривала історія: високий впізнаваність бренду. - Широкий асортимент: різноманітність продукції. - Локальна присутність: сильні позиції на регіональному ринку.	- Потреба в модернізації: необхідність оновлення обладнання та технологій. - Обмежена експортна присутність: основна орієнтація на внутрішній ринок. - Залежність від економічної ситуації в країні: вплив на купівельну спроможність споживачів.
КОНТІ	Великий виробник кондитерських виробів, що спеціалізується на виробництві цукерок, печива та інших солодощів.	- Широкий асортимент: різноманітність продукції. - Впізнавані бренди: такі як «Super Kontik», «Bonjour» та інші. - Розвинена дистрибуція: ефективна система збуту продукції.	- Залежність від внутрішнього ринку: обмежена експортна присутність. - Потреба в модернізації: необхідність оновлення обладнання та технологій. - Конкуренція з іншими виробниками: боротьба за частку ринку.
Лукас	Підприємство, що спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів, зокрема печива та тортів.	- Широкий асортимент: різноманітність борошняної продукції. - Локальна присутність: сильні позиції на регіональному ринку. - Гнучкість у виробництві: можливість швидкої адаптації до змін попиту.	- Обмежена експортна присутність: основна орієнтація на внутрішній ринок. - Потреба в модернізації: необхідність оновлення обладнання та технологій. - Залежність від економічної ситуації в країні: вплив на купівельну спроможність споживачів.

Джерело: складено автором на основі [53-55;58].

Загалом, конкурентне середовище галузі є високо концентрованим, але не монополізованим, що створює можливості для входу нових гравців та розвитку інновацій. Водночас війна загострила структурні проблеми,

змусивши компанії переглядати операційні процеси, активізувати зовнішньоекономічну діяльність і шукати нові канали збуту. У цьому контексті найбільш стійкими є гравці, які мають диверсифіковані ринки, сильний бренд і можливості для оперативного реагування на виклики середовища.

З урахуванням вищенаведеного аналізу конкурентного середовища кондитерської галузі України стає очевидним, що галузь перебуває в умовах системної трансформації, спричиненої зовнішніми викликами (війна, порушення логістики, інфляційний тиск) та внутрішніми структурними проблемами (технологічне старіння, нестача інвестицій, обмежена диверсифікація ринків збуту). Незважаючи на складну ситуацію, більшість підприємств демонструють здатність до адаптації, що виражається в збереженні виробничих потужностей, підтриманні базових обсягів реалізації та зростанні інтересу до нішевих напрямів виробництва. Це формує об'єктивну необхідність визначення основних напрямів розвитку галузі з урахуванням сучасних реалій, обмежень та потенціалу.

Подальше підвищення конкурентоспроможності та стійкості вітчизняної кондитерської промисловості залежатиме від здатності підприємств стратегічно переорієнтувати свою діяльність у відповідь на виклики часу. В умовах високої турбулентності ринкового середовища, зростаючих витрат на виробництво, жорсткої конкуренції з боку як внутрішніх, так і зарубіжних гравців, а також у зв’язку з потребою в інтеграції до європейського простору, ключовими стають питання модернізації виробництва, розвитку експортної інфраструктури, впровадження інновацій, забезпечення енергетичної та сировинної безпеки, а також підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. В цьому контексті важливим є системне окреслення пріоритетних шляхів розвитку галузі, які повинні мати не лише короткостроковий ефект, а й забезпечувати довготривалу стабільність та сталість функціонування. Це дає змогу перейти до визначення основних напрямів трансформації кондитерського виробництва в Україні – з

урахуванням його історично сформованих особливостей, поточного стану та викликів, що виникли внаслідок військових дій і глобальних змін у ланцюгах постачання та споживчій поведінці. Подальший поступ галузі залежить від здатності підприємств впроваджувати нові технології, диверсифікувати канали збуту, забезпечити енергоефективність, використовувати локальну сировину та відповідати зміненим споживчим очікуванням. У таблиці 2.4 наведено основні напрями розвитку галузі, що мають системне значення у воєнний та післявоєнний періоди.

Таблиця 2.4

Основні напрями розвитку кондитерської галузі України

Напрям розвитку	Зміст / ключові дії	Очікуваний ефект
Технологічна модернізація виробництва	Оновлення обладнання, автоматизація ліній, впровадження енергоощадних та безвідходних технологій	Підвищення продуктивності, зниження собівартості, покращення якості продукції, зменшення втрат ресурсів
Розвиток інноваційної продукції	Виробництво виробів із пониженим вмістом цукру, функціональних та білкових солодощів, органічної продукції, крафтових форматів	Залучення нових цільових аудиторій, відповідність глобальним споживчим трендам, збільшення доданої вартості
Експортна експансія	Розширення географії збуту, сертифікація продукції за стандартами ЄС, участь у виставках, розвиток логістики	Диверсифікація ринків збуту, зменшення залежності від внутрішнього ринку, збільшення валютної виручки
Локалізація сировинної бази	Підтримка українських постачальників інгредієнтів, розвиток власного виробництва глазурі, начинок, упаковки тощо	Зниження залежності від імпорту, стабільність постачань, контроль витрат
Цифрова трансформація	Впровадження ERP, CRM, електронного документообігу, аналітики даних, е-комерції	Оптимізація управлінських процесів, прозорість, адаптивність до ринку
Розвиток логістики та дистрибуції	Інвестування в холодові склади, оптимізація маршрутів доставки, співпраця з маркетплейсами та ритейлерами	Зменшення втрат під час транспортування, скорочення часу доставки, покращення доступності продукції
Укріплення кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу, програми внутрішнього навчання, співпраця з освітніми установами	Якісний людський капітал, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури
Державна підтримка та галузеві	Лобіювання інтересів через профільні асоціації, участь у програмах підтримки бізнесу,	Покращення регуляторного середовища, стимулювання інвестицій, підвищення

об’єднання	релокації, енергосубсидіювання	стійкості мікро- та малих підприємств

Джерело: складено автором на основі [53-55;58].

За належної консолідації зусиль бізнесу, держави та інфраструктурних партнерів, українська кондитерська промисловість має всі передумови не лише для відновлення, а й для виходу на якісно новий рівень розвитку, орієнтований на сучасні виклики та глобальні стандарти.

2.2. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Домінік»

Сучасна історія ПрАТ «Домінік» розпочалася в 2000 році із рішенням про співпрацю з інвестиційним фондом SigmaBleyzer, проте фабрика має вагому історію [59]. Сучасна історія «Полтавакондитер» почалася в 2000 році, з прийняттям рішення про співробітництво з інвестиційним фондом «Sigma Blayzer». Завдяки значним фінансовим інвестиціям зарубіжного інвестора був реалізований масштабний проект нової будівлі «Полтавакондитер». Сучасна споруда збудована в найкоротший термін і повністю відповідає найвищим світовим стандартам. За цим відбувся цілий ряд спільних розробок інженерів фабрики та всесвітньо відомих фірм. А саме, італійська фірма «Laser» встановила нові лінії з виробництва цукрового печива та печива з фруктовими наповнювачами, а також лінію з виробництва здобного печива та снекової продукції. Шоколадний цех обладнаний двома лініями швейцарського концерну «Buller» з виробництва шоколадних мас і плиткового шоколаду. Лінії повністю автоматизовані. Молочний і чорний шоколад, який випускається під торговою маркою «Домінік», не поступається за своїми якісними показниками кращим європейським зразкам.

Продукцію полтавських кондитерів можна знайти не тільки на прилавках України. Естонія, Грузія, Казахстан гідно оцінили полтавські солодощі. Стабільний попит на продукцію стимулює колектив підприємства постійно нарощувати обсяги виробництва й розширювати асортимент, враховуючи вподобання споживачів.

Структура виробництва підприємства складається з двох окремих

виробничих територій. Перша складається з трьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, борошняний цех. Основою цукеркового цеху є комплекс технологічного обладнання, завдяки якому налагоджений процес стабільного виробництва традиційних сортів продукції. Цукерковий цех включає лінії з виробництва помадних та пралінових сортів цукерок. Борошняний цех оснащений лінією з виробництва халви. Друга виробнича територія складається з шоколадного, цукерково-карамельного й борошняного виробничих цехів. Сучасний комплекс технологічного обладнання дозволяє тримати стабільно високу планку якості продукції та швидко реагувати на зміни попиту. Активна модернізація обладнання і установка нового дозволяють випускати продукцію, відповідну світовим стандартам. Шоколадний і борошняний цехи оснащені сучасним обладнанням, на якому випускається багато стратегічних продуктів. Завдяки модернізації виробництва кондитерських виробів у цехах став можливий додатковий випуск великої кількості інноваційних продуктів. Технологічна база дає можливість створювати шоколадні вироби, які відповідають світовим стандартам. А саме, це дві лінії швейцарського концерну «Buller» – з виготовлення шоколадних мас і з виготовлення плиткового шоколаду. Дане обладнання забезпечує технологію сухого конширування шоколадних мас, що значно покращує їх якість за рахунок підвищення ступені подрібнення. У 2005 році підприємством налагоджено виготовлення пористого шоколаду. На сьогодні пористий шоколад широко представлений в асортиментній лінії і користується підвищеним попитом у споживачів. На фабриці випускається молочний і чорний шоколад. В цілому асортимент шоколаду нараховує близько 60 найменувань продукції.

Забезпечивши собі високу лояльність серед споживачів, підприємство було відповідно до вимог чинного законодавства перейменовано і сьогодні воно носить назву ПрАТ «Домінік».

2.3. Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Домінік»

Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Домінік» проведемо на основі даних фінансової звітності підприємства за 2024–2024 роки [60].

Для аналізу основних показників виробничої програми ПрАТ «Домінік», а також рівня використання виробничої потужності підприємства, складемо аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз обсягу виробленої продукції ПрАТ «Домінік»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного податку), тис. грн				
у діючих цінах	729877	833918	104041	14,3
у порівняних цінах	729877	735614	5737	0,8
2. Фактично вироблено продукції, тонн	11995	12315	320	2,7
3. Середньорічна виробнича потужність, тонн	16000	16000	0	0,0
4. Коефіцієнт використання виробничої потужності (інтегральний), частка	0,750	0,770	0,020	2,7

Як свідчать дані таблиці 2.5, загальний обсяг виробленої продукції у діючих цінах в 2024 році в порівнянні з 2023 роком збільшився на 104041 тис. грн або на 14,3% у відносному виразі, при цьому у порівняних цінах обсяг виробленої продукції збільшився тільки на 5737 тис. грн, або на 0,8% у відносному виразі. В натуральному виразі обсяг виробленої продукції в 2024 році збільшився на 320 тонн, тобто на 2,7% відносно 2023 року. В цілому динаміка показників виробничої програми дає підстави зробити висновок про незначне збільшення обсягів виробництва при відчутному збільшенні середніх цін на неї, що в цілому свідчить про наявність значних інфляційних процесів у макросередовищі. Зростання фізичного обсягу виробленої продукції, а також збільшення обсягу продукції у порівнянних цінах є позитивною характеристикою роботи підприємства, та свідчить про посилення його позицій на ринку. Виробнича потужність ПрАТ «Домінік» в 2024 році порівняно з 2023 роком не змінилася, що свідчить про сталість його технічного потенціалу. Також можна відзначити, що потужність характеризується відносно високим рівнем використання, про що говорить

значення інтегрального коефіцієнта використання виробничої потужності, що в 2023 році перебувало на рівні 75,0%, а в 2024 році зросло на 2,0% і склало 77,0%. Збільшення коефіцієнта використання виробничої потужності з позитивної сторони характеризує роботу підприємства, оскільки є непрямою ознакою підвищення прибутковості виробничої діяльності за рахунок потенціальної дії ефекту масштабу виробництва (зниження собівартості одиниці продукції за рахунок постійних витрат), що є виключно важливим з точки зору теми роботи та пошуку резервів збільшення прибутку в перспективі.

Для аналізу структури випуску продукції складемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Структура випуску продукції ПрАТ «Домінік»

Найменування продукції	Фактично вироблено продукції, тис. грн		Структура, %		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	абс	відн
Шоколад у плитках	111701	123543	15,3	14,8	11842	10,6
Шоколадні подарункові коробки	13163	14494	1,8	1,7	1331	10,1
Цукерки шоколадні	98711	108283	13,5	13,0	9572	9,7
Цукерки інші (глазуровані, пралінові, помадні, вафельні, суфлейні, желейні)	124415	148143	17,0	17,8	23728	19,1
Карамель	68825	80839	9,4	9,7	12014	17,5
Драже	138099	156259	18,9	18,7	18160	13,1
Зернові батончики	10722	14520	1,5	1,7	3798	35,4
Вафлі	48815	56639	6,7	6,8	7824	16,0
Печиво	106745	121615	14,6	14,6	14870	13,9
Інша продукції (пустотілі фігурки, комбіновані продукти)	8681	9583	1,2	1,1	902	10,4
Разом	729877	833918	100,0	100,0	104041	14,3

Як видно з даних таблиці 2.6, як в 2023, так і в 2024 році найбільшу питому вагу в структурі виробництва продукції у вартісному виразі займають цукерки інші (глазуровані, пралінові, помадні, вафельні, суфлейні, желейні) – 17,0% та 17,8% в 2023 та 2024 році відповідно, драже – 18,9% та 18,7% в 2023 та 2024 році відповідно, а також шоколад у плитках (15,3% та 14,8% в кожному році відповідно), цукерки шоколадні (13,5% та 13,0% в кожному році відповідно), печиво (14,6% в кожному році). Як видно з таблиці, основні

структурні елементи виробничої програми підприємства – це продукція вищого цінового сегменту (окрім печива), що в цілому визначає продуктовий профіль підприємства та найбільш перспективні сегменти ринку. Протягом двох досліджуваних років в структурі продукції відбулися незначні зміни. Загалом можна констатувати стабільність структури виробничої програми підприємства, що в цілому є позитивним явищем та непрямою ознакою сталості господарських процесів. В 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося збільшення випуску продукції підприємства на 104031 тис. грн, що стало наслідком зростання обсягів виробництва цукерок інших (+23728 тис. грн або 19,1%), а також шоколаду у плитках, драже, печива, тобто зазначених вище видів продукції при визначенні продуктового профілю підприємства. В цілому з урахуванням значного загального зростання цін, висновки по таблиці 2.6 мають вкрай обмежену інформаційну насиченість та підгрунтя для аналітичних висновків.

Для аналізу реалізації продукції складемо аналітичну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Співвідношення обсягу реалізованої продукції та виробленої продукції

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	729877	833918	104041	14,3
2. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	735277	837760	102483	13,9
3. Відхилення обсягу реалізації від обсягу виробництва, тис. грн	-5400	-3842	1558	-

В 2023 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило -5400 тис. грн, що складало 0,7% від загального обсягу виробленої в цьому році продукції, в той час, як в 2024 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило вже -3842 тис. грн або 0,5% від фактичного обсягу виробництва в цьому році. Такі дані дозволяють зробити висновок що на початку кожного року підприємство реалізує незначну частку продукції, виробленої в

попередньому році, що з урахуванням значного терміну реалізації кондитерської продукції є нормальним явищем. Крім того, можна відзначити наявність позитивної тенденції до скорочення таких залишків, що є позитивною ознакою. В цілому можна зробити висновок про стабільність та збалансованість виробництва та реалізації продукції, що з позитивної сторони характеризує менеджмент підприємства в цілому та роботу його служби маркетингу та збуту зокрема.

Аналіз наявності, динаміки, стану та ефективності використання основних засобів

Для аналізу динаміки основних засобів складемо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Зміна наявності основних засобів і їхньої динаміки на ПрАТ «Домінік»

Основні засоби	Наявність на початок року	Надійшло у звітному році		Вибуло у звітному році		Наявність на кінець року	Відхилення	
		всього	у т. ч. нових	всього	у т. ч. ліквідовано		абс	відн
2023 рік								
Усього по підприємству, у т. ч	416359	8159	8159	258	55	424260	7901	1,9
Основні засоби основного виду діяльності	416359	8159	8159	258	55	424260	7901	1,9
Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0
2024 рік								
Усього по підприємству, у т.ч.	424260	6115	6115	855	0	429520	5260	1,2
Основні засоби основного виду діяльності	424260	6115	6115	855	0	429520	5260	1,2
Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0

Як свідчать наведені в таблиці 2.8 розрахунки, в 2023 році вартість основних засобів на досліджуваному підприємстві на кінець року в цілому збільшилася на 7901 тис. грн або 1,9%, що стало наслідком зростання

виключно вартості основних засобів основного виду діяльності. Інші структурні елементи основних засобів, а саме основні засоби інших галузей та невиробничі основні засоби на підприємстві як в 2023, так і в 2024 році відсутні. В 2024 році вартість основних засобів зросла на 5260 тис. грн або 1,2%, що як і в попередньому році стало наслідком збільшення на цю суму вартості основних засобів основного виду діяльності. Динаміка вартості основних засобів та їх структура в цілому є ефективними, оскільки свідчать про те, що підприємство нарощує свій потенціал та зосереджує ресурси в операційній діяльності.

Для аналізу технічного стану основних засобів складено таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз технічного стану основних засобів ПрАТ «Домінік»

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення
2023 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	416359	424260	7901
Знос, тис. грн	268512	293343	24831
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	147847	130917	-16930
Коефіцієнт придатності	0,355	0,309	-0,047
Коефіцієнт зносу	0,645	0,691	0,047
2024 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	424260	429520	5260
Знос, тис. грн	293343	319898	26555
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	130917	109622	-21295
Коефіцієнт придатності	0,309	0,255	-0,053
Коефіцієнт зносу	0,691	0,745	0,053

Як видно з наведених розрахунків, протягом 2023–2024 років первісна вартість основних засобів зростала, в той час, як залишкова, навпаки, знижувалася. Так, в 2023 році первісна вартість основних засобів підприємства збільшилася на 7901 тис. грн при зменшенні залишкової на 16930 тис. грн, в 2024 році первісна вартість основних засобів зросла на 5260 тис. грн при зниженні залишкової вартості на 21295 тис. грн. Зростання первісної вартості при зниженні залишкової призвело до того, що динаміка та абсолютні значення коефіцієнтів придатності й зносу, що характеризують технічний стан основних засобів підприємства, дають підстави зробити

висновок про погіршення цього стану як в 2023 році, так і в 2024 році (в 2023 році коефіцієнт придатності скоротився з 0,355 до 0,309, тобто на 0,047 при відповідному зростанні коефіцієнта зносу; в 2024 році відбулося подальше зниження коефіцієнта придатності (-0,053) при аналогічному зростанні коефіцієнта зносу (+0,053).

Отже, в цілому, протягом досліджуваного періоду відбулися значні негативні зміни в технічному стані основних засобів підприємства. Більш того, абсолютні значення коефіцієнтів придатності говорять про досить високий рівень фізичного зносу основних засобів підприємства та необхідність їх оновлення, що передбачає пошук відповідних джерел, серед яких з прибуток є сьогодні провідним.

Для аналізу показників ефективності використання основних засобів складено аналітичну таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Домінік»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг виробленої продукції в порівнянних цінах (без ПДВ), тис. грн	729877	735614	5737
2. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	420310	426890	6581
3. Фондовіддача, грн/грн	1,737	1,723	-0,013
4. Фондоємність, грн/грн	0,576	0,580	0,004

В 2024 році в порівнянні з 2023 роком ефективність використання основних засобів основного виду діяльності знизилася: про що говорить зменшення фондовіддачі та збільшення фондомісткості. Так, випуск продукції на кожну одиницю вартості основних засобів зменшився на 1,3 коп., з іншої сторони, для виробництва одиниці продукції (продукції на 1 грн) в 2024 році знадобилося більше основних засобів (на 0,4 коп.).

В цілому, резюмуючи результати даного розділу тематичного аналізу, охарактеризувати діяльність менеджменту підприємства по управлінню ефективністю використання основних засобів можна з негативної сторони: знизилася фондовіддача та погіршився технічний стан основних засобів

підприємства, що вимагає прийняття відповідних організаційно-технічних заходів.

Аналіз структури, динаміки та ефективності використання оборотних коштів

Для аналізу складу, структури й оборотних коштів, складемо аналітичну таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Склад, структура й динаміка оборотних коштів ПрАТ «Домінік»

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
2023 рік						
Оборотні кошти	325223	100,00	369016	100,00	43793	13,5
Виробничі запаси	108243	33,28	111305	30,16	3062	2,8
Незавершене виробництво	5799	1,78	6230	1,69	431	7,4
Готова продукція	22358	6,87	15481	4,20	-6877	-30,8
Товари	166	0,05	246	0,07	80	48,2
Дебіторська заборгованість	63439	19,51	71601	19,40	8162	12,9
Грошові кошти	125218	38,50	164153	44,48	38935	31,1
Інші оборотні кошти	0	0,00	0	0,00	0	–
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	–
2024 рік						
Оборотні кошти	369016	100,00	477401	100,00	108385	29,4
Виробничі запаси	111305	30,16	135741	28,43	24436	22,0
Незавершене виробництво	6230	1,69	6 275	1,31	45	0,7
Готова продукція	15481	4,20	21337	4,47	5856	37,8
Товари	246	0,07	286	0,06	40	16,3
Дебіторська заборгованість	71601	19,40	73854	15,47	2253	3,1
Грошові кошти	164153	44,48	239 908	50,25	75755	46,1
Інші оборотні кошти	0	0,00	0	0,00	0	–
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	–

Як видно з даних таблиці 2.11, у 2023 році обсяг оборотних коштів підприємства збільшився на 43793 тис. грн або на 13,5%, що свідчить про зростання ресурсного потенціалу для забезпечення операційної діяльності. Найбільш суттєво зросла дебіторська заборгованість – на 38935 тис. грн (12,9%), що пов’язано, на нашу думку, з ускладненням розрахунків з покупцями в умовах війни та необхідністю формування більш лояльного ставлення до себе за рахунок пропозицій більш вигідних для покупців умов продажів. Позитивною тенденцією є на нашу думку є зниження запасів готової

продукції, що непрямо підтверджує попередню тезу. Позитивною тенденцією є зростання виробничих запасів (+3062 тис. грн або 2,8%, що в цілому є ознакою активізації виробничої діяльності підприємства). Особливо показовим є зростання грошових коштів (+38935 тис. грн або 31,1%), що може бути результатом погашення дебіторської заборгованості, зниження обсягів інвестицій або акумулювання вільних коштів внаслідок впровадження більш консервативних методів управління операційною діяльністю (спрямованих передусім на мінімізацію ризиків). Зростання грошових коштів свідчить про підвищення ліквідності підприємства, хоча з точки зору ефективності використання оборотних активів надмірна концентрація грошових коштів може бути недоцільною. У 2024 році динаміка оборотних коштів зберігає позитивну тенденцію: загальний їх обсяг зріс на 108385 тис. грн або 29,4%. При цьому темпи зростання суттєво прискорилися порівняно з попереднім роком. Найбільший приріст зафіксовано за статтею «грошові кошти» – +75755 тис. грн (46,1%), що зумовило зростання частки цього елемента в загальній структурі оборотних активів до 50,25%. Такий рівень грошових залишків може свідчити про обмеженість інвестиційної або виробничої активності підприємства, що негативно впливає на ефективність використання капіталу. В структурі оборотних коштів простежується певна стабільність: основними компонентами залишаються виробничі запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти. Разом вони у 2024 році становили понад 90% усього обсягу оборотних активів, що є типовим для підприємств харчової промисловості. Водночас на тлі зовнішніх ризиків та коливань економічної кон’юнктури така структура потребує періодичної адаптації для забезпечення фінансової гнучкості та стабільності виробництва.

Таким чином, аналіз динаміки оборотних коштів ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки свідчить про зростання абсолютних обсягів обігового капіталу та поступову зміну його структури. Підприємство демонструє достатню ліквідність, проте зменшення обсягів готової продукції та виробничої активності може сигналізувати про уповільнення темпів розвитку. Це в свою

чергу вказує на потребу у більш активному використанні ресурсів, підвищенні оборотності активів, оптимізації дебіторської політики та спрямуванні вільних грошових коштів у виробничо-інвестиційні процеси.

Для аналізу ефективності використання оборотних коштів складемо таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Показники оборотності оборотних коштів ПрАТ «Домінік»

Показник	2023 рік	2024 рік	абсолютне відхилення
1. Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ), тис. грн	735277,0	837760,0	102483,0
2. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	347119,5	423208,5	76089,0
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,12	1,98	-0,14
4. Швидкість одного обороту оборотних коштів, днів	172,3	184,4	12,1
5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів, грн	0,472	0,505	0,033

Аналіз показників оборотності оборотних коштів ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки (табл. 2.12) дозволяє оцінити ефективність використання обігового капіталу з точки зору його обертання в процесі реалізації продукції. Показники є важливими з позицій фінансової стійкості, ліквідності та оперативності операційної діяльності підприємства. Упродовж аналізованого періоду спостерігалося зростання обсягу реалізованої продукції з 735277 тис. грн у 2023 році до 837760 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 102483 тис. грн. Зазначена тенденція свідчить про збереження ринкових позицій підприємства та розширення обсягів збуту, незважаючи на складну економічну ситуацію. Водночас середній залишок оборотних коштів зріс з 347119,5 тис. грн до 423208,5 тис. грн (+76089,0 тис. грн), що вказує на збільшення вкладень підприємства в оборотні активи. Відповідно, відбулося незначне зниження коефіцієнта оборотності оборотних коштів з 2,12 до 1,98 оборотів на рік, тобто оборотні кошти повністю обернулися протягом року приблизно двічі, і ця інтенсивність обертання дещо зменшилася (на 0,14 об.). Зниження оборотності також підтверджується зростанням тривалості одного обороту з 172,3 дня у 2023 році до 184,4 дня у 2024 році. Така динаміка може

бути пов’язана з уповільненням реалізації, зміною дебіторської політики, накопиченням запасів або зниженням швидкості виробництва. Паралельно з цим коефіцієнт завантаження оборотних коштів (показник, зворотний до оборотності) зріс з 0,472 до 0,505 грн, тобто для отримання 1 грн реалізованої продукції у 2024 році потрібно було залучати більше оборотних коштів, ніж у попередньому році, що вказує на зниження ефективності їх використання та потребує коригувальних дій з боку менеджменту підприємства. Таким чином, попри зростання обсягів реалізації, ефективність використання оборотних коштів в 2024 році дещо знизилася, що виражається у зменшенні оборотності, збільшенні періоду одного обороту та зростанні потреби в обігових коштах на одиницю виручки.

Аналіз трудових ресурсів підприємства та ефективності їх використання

Для аналізу руху робочої сили складемо аналітичну таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Показники руху робочої сили

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	546	494	-52
2. Прийнято працівників, осіб	62	44	-18
3. Вибуло працівників, осіб	77	89	12
з них по негативним причинам (за власним бажанням, звільнено за прогул і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	98	89	-9
4. Коефіцієнт обороту по прийому	0,114	0,089	-0,024
5. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,141	0,180	0,039
6. Коефіцієнт плинності робочої сили	0,179	0,180	0,001

Аналіз показників руху робочої сили ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки (табл. 2.13) дозволяє оцінити динаміку чисельності персоналу, інтенсивність оновлення кадрового складу та стабільність трудового колективу, що є важливими чинниками ефективності функціонування підприємства. Упродовж аналізованого періоду спостерігалося зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників з 546 осіб у 2023 році до 494 особи у 2024 році, тобто на 52 особи або на 9,5%, що свідчить про

скорочення кадрового потенціалу та може бути зумовлено оптимізацією структури підприємства, автоматизацією окремих процесів і адаптацією до змін у виробничій програмі, а також загальною негативною демографічною ситуацією в країні, зумовленою війною. Кількість прийнятих працівників скоротилася на 18 осіб – з 62 у 2023 році до 44 у 2024 році. Зворотня тенденція спостерігається щодо вибулих працівників – їх кількість зменшилася з 77 до 89 осіб (+12 особа). Важливо, що всі випадки звільнення у 2023 і 2024 роках відбувалися з причин, віднесених до негативних (власне бажання, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді), що свідчить про системні проблеми із мотивацією персоналу, можливі організаційні недоліки чи низький рівень задоволеності умовами праці. Незважаючи на деяке покращення, рівень плинності залишається досить високим – понад 14 % персоналу змінилось протягом року, що може негативно впливати на сталість виробничих процесів, якість продукції, рівень корпоративної культури та загальну ефективність діяльності.

Таким чином, кадрова ситуація на підприємстві характеризується тенденцією до скорочення персоналу та уповільнення оновлення кадрового складу, що на фоні високої частки звільнень з негативних причин свідчить про наявність проблем в організаційному кліматі та системі управління персоналом. Для збереження трудового потенціалу та підвищення ефективності використання людських ресурсів доцільно переглянути підходи до внутрішньої мотивації, адаптації нових працівників, умов праці та розвитку кадрового резерву.

Для аналізу використання робочого часу на підприємстві складемо аналітичну таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Використання робочого часу на підприємстві

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг виробленої промислової продукції в порівняних цінах (без ПДВ), тис. грн	729877	735614	5737

2. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	546	494	-52
3. Число людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками, людино-годин	1031940	933660	-98280
4. Середнє число людино-годин, відпрацьованих одним працівником	1859	1890	31
5. Середньорічний виробіток одного працівника (продуктивність праці), тис. грн/особу	1336,77	1489,10	152,33
6. Середньогодинний виробіток одного працівника (годинна продуктивність праці), грн/особу	707,29	787,88	80,60

Аналіз продуктивності праці та показників використання робочого часу ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки в цілому свідчить про позитивні тенденції в ефективності використання трудових ресурсів, попри зменшення загальної чисельності персоналу. Незважаючи на суттєве скорочення персоналу, підприємству вдалося збільшити обсяг виробленої продукції у порівнянних цінах: +729877 тис. грн, що вказує на зростання інтенсивності праці та раціональніше використання наявного трудового потенціалу. Позитивна динаміка зафіксована і за показниками продуктивності праці. Так, годинна продуктивність праці зросла з 707,29 грн у 2023 році до 787,88 грн у 2024 році (+80,60 грн), що свідчить про підвищення результативності кожної відпрацьованої години, що може бути наслідком технологічних покращень, кращої організації виробництва або зменшення простоїв. Річна продуктивність праці на одного працівника зросла з 1336,77 тис. грн до 1489,10 тис. грн, що становить приріст на 152,33 тис. грн або 11,4 %. Отже можна констатувати, що кожен працівник у середньому забезпечив більший обсяг виробленої продукції, ніж у попередньому році, попри зменшення чисельності персоналу. Додатково, позитивним сигналом є і збільшення середньої кількості відпрацьованих годин на одного працівника. Таким чином, при зменшенні кількісного складу персоналу підприємству вдалося не лише зберегти обсяги виробництва, а й суттєво підвищити ефективність праці, що свідчить про зростання інтенсивності використання робочого часу, покращення організації виробничих процесів та ефективне управління трудовими ресурсами.

Аналіз ефективності поточних витрат

Аналіз проведемо методом порівняння фактичної питомої ваги кожного елемента витрат на виробництво з питомою вагою в 2023 році. Також проведемо оцінку абсолютних значень та динаміки основного узагальнюючого показника ефективності управління витратами – витрати на одну грн продукції. Для цього складемо аналітичну таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка динаміки, структури та ефективності витрат

Показник	Абсолютне значення, тис. грн		Структура, %		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	Абс.	Відн.
Обсяг виробленої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн	729877	833918	-	-	104041	14,3
Операційні витрати, тис. грн, в т. ч.	730195	824517	100,0	100,0	94322	12,9
1. Матеріальні витрати	537066	602037	73,6	73,0	64971	12,1
2. Витрати на оплату праці	98414	111214	13,5	13,5	12800	13,0
3. Відрахування на соціальні заходи	19196	22198	2,6	2,7	3002	15,6
4. Амортизація	26121	27931	3,6	3,4	1810	6,9
5. Інші операційні витрати	49398	61137	6,8	7,4	11739	23,8
Витрати на 1 грн продукції, грн/грн	1,0004	0,9887	-0,0117	-1,2	1,0004	0,9887

Аналіз структури та динаміки операційних витрат ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання витрат, що суттєво вплинуло на рівень витратомісткості продукції та ефективність використання ресурсів у виробничо-господарській діяльності підприємства.

У 2023 році загальний обсяг операційних витрат становив 730195 тис. грн, тоді як у 2024 році – вже 824517 тис. грн. Абсолютне зростання склало 94322 тис. грн або 12.9%, що менше темпів зростання обсягу виробленої продукції у діючих цінах (+14,3%). Це свідчить про випереджальне зростання доходної частини діяльності над витратами, що у свою чергу, позитивно вплинуло на витратну ефективність підприємства. Показник витрат на 1 грн продукції, який є узагальнюючим індикатором ресурсомісткості виробництва,

у 2023 році становив 1,0004 грн, тобто на кожну гривню виробленої продукції підприємство витрачало 100,04 копійки. У 2024 році цей показник зменшився до 0,9887 грн, що означає перехід до прибуткової моделі виробництва (на відміну від 2023 року). Зазначена позитивна динаміка свідчить про покращення операційної рентабельності, що з позитивної сторони характеризує виробничий менеджмент підприємства, хоча в цілому загальний рівень прибутковості виробництва в 2024 році залишається на вкрай низькому рівні. Аналіз структури витрат дозволяє виділити основні джерела зростання операційних витрат. Найбільший приріст спостерігався за статтею «матеріальні витрати», які зросли з 537066 тис. грн у 2023 році до 602037 тис. грн у 2024 році (+64971 тис. грн або +12,1%), що обумовлено як інфляційними чинниками, так і можливим зростанням вартості сировини та матеріалів. Водночас суттєво зросли витрати на оплату праці – з 98414 тис. грн до 111214 тис. грн, що може бути наслідком індексації заробітної плати, зміни системи мотивації або збільшення відпрацьованого часу на одного працівника. В цілому зниження витрат на 1 грн з позитивної сторони характеризує роботу підприємства по управлінню витратами в 2024 році, хоча у подальшому критично важливо забезпечити подальше зниження витратомісткості або підвищення цінової конкурентоспроможності продукції.

Аналіз прибутку та рентабельності діяльності підприємств

Для аналізу рівня й динаміки фінансових результатів ПрАТ «Домінік» складемо таблицю 2.16.

Таблиця 2.16

Формування фінансових результатів ПрАТ «Домінік»

Найменування статті	Абсолютне значення		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	735277	837760	102483	13,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	620962	690612	69650	11,2
Валовий: прибуток	114315	147148	32833	28,7
Інші операційні доходи	22978	25385	2407	10,5

Адміністративні витрати	35350	40323	4973	14,1
Витрати на збут	46729	52593	5864	12,5
Інші операційні витрати	32094	19579	-12515	-39,0
Прибуток від операційної діяльності	23120	60038	36918	159,7
Фінансові доходи	4052	3889	-163	-4,0
Інші доходи	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	75	1	-74	-98,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	27097	63926	36829	135,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	7699	11527	3828	49,7
Чистий фінансовий результат: прибуток	19398	52399	33001	170,1

Аналіз даних щодо формування фінансових результатів ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки (табл. 2.16) свідчить про покращення фінансової результативності підприємства на фоні зростання доходів від реалізації. Основні зміни стосуються структури витрат, динаміки валового й операційного прибутку, а також загального чистого фінансового результату.

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 102483 тис. грн (на 13,9%) і становив 837760 тис. грн, що є позитивним фактором, який вказує на зростання масштабів діяльності. При цьому собівартість реалізованої продукції зростала меншими темпами – на 69650 тис. грн або на 11,2%, до рівня 690612 тис. грн. Випереджаюче зростання чистого доходу призвело до збільшення валового прибутку на 28,7% (+32833 тис. грн), який у 2024 році становив 147148 тис. грн проти 114315 тис. грн у 2023 році. Така ситуація свідчить про збільшення валової рентабельності діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є також значне зростання інших операційних доходів (+2407 тис. грн або 10,5%) при скороченні інших операційних витрат (-12515 тис. грн або 39,0%). При цьому адміністративні витрати зросли на 14,1%, що може свідчити про ускладнення управлінських процесів та зростання витрат на обслуговування апарату управління. Витрати на збут збільшилися на 12,5%, що в цілому відповідає зростанням масштабів діяльності. В результаті прибуток від операційної діяльності збільшився більш ніж вдвічі – з 23120 тис. грн у 2023 році до 60038 тис. грн у 2024 році, тобто на 36918 тис. грн або 159,7%, що є істотною ознакою підвищення ефективності операційної діяльності. Інші потоки, які формують загальний фінансовий

результат підприємства, як в 2023, так і в 2024 році в цілому несуттєві та істотним чином не впливають на загальну оцінку прибутковості роботи підприємства. Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, а саме чистий прибуток, в 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 33001 тис. грн або 170,1%, що підтверджує вже раніше зроблений висновок про істотне підвищення ефективності діяльності підприємства.

З метою поглибленої оцінки прибутковості діяльності проведемо аналіз показників рентабельності підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники рентабельності ПрАТ «Домінік»

№ п/п	Показник	Формула для розрахунку	2023 рік	2024 рік	Абс. від-ня
Вихідні дані					
1	Чистий дохід від операційної діяльності (від реалізації продукції, інші операційні доходи), тис. грн	-	758255	863145	104890
2	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподатковування (прибуток або збиток), тис. грн	-	27097	63926	36829
3	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	-	23120	60038	36918
4	Чистий прибуток, тис. грн	-	19398	52399	33001
5	Витрати операційної діяльності (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати), тис. грн	-	735135	803107	67972
6	Витрати звичайної діяльності (витрати операційної діяльності, фінансові витрати, інші витрати), тис. грн	-	735210	803108	67898
7	Капітал підприємства (середньорічна величина), тис. грн	-	487640,5	544757	57116,5
8	Власний капітал підприємства (середньорічна величина), тис. грн	-	454199	490097,5	35898,5
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	-	420310	426890	6580,5
10	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	-	347120	423209	76089
11	Вартість виробничих фондів, тис. грн	п.9+п.10	767429	850098,5	82669,5
Результати розрахунків					
12	Рентабельність витрат операційної діяльності, %	п.3/п.5*100%	3,15	7,48	4,33
13	Рентабельність продажів (ROS), %	п.2/п.1*100%	3,05	6,96	3,91
14	Рентабельність виробництва, %	п.2/п.11*100%	3,53	7,52	3,99

15	Загальна рентабельність, %	п.2/п.6*100%	3,69	7,96	4,27
16	Рентабельність капіталу (ROA), %	п.4/п.7*100%	3,98	9,62	5,64
17	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	п.4/п.8*100%	4,27	10,69	6,42

Як свідчать дані таблиці 2.17, в 2024 році порівняно з 2023 роком зросли всі показники рентабельності, розраховані за прибутком від операційно діяльності (рентабельність витрат операційної діяльності та рентабельність продажів), що свідчить про зростання прибутковості операційної, що в даному випадку представляє собою виробничу, діяльності. Зазначене зростання прибутковості з урахуванням зростання чистого доходу від реалізації продукції є наслідком ефективного управління операційними витратами та отриманням позитивного ефекту від масштабів виробництва (економії на умовно-постійних витратах). Показники рентабельності, розраховані за іншими абсолютними показниками прибутку (прибутку до оподаткування та чистого прибутку) також мають позитивну тенденцію до зростання, що, як і у попередньому випадку, пов’язано насамперед зі збільшенням показників прибутку. З огляду на динаміку зазначених показників рентабельності можна говорити про значне підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, про що свідчить зростання показників рентабельності виробництва на 3,99%, коштів підприємства, про що говорить зростання рентабельності капіталу на 5,64% та рентабельності власного капіталу на 6,42%. Абсолютні значення показників рентабельності в 2024 році мають відносно високі значення, що в цілому говорить про відповідний високий рівень інвестиційної привабливості підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз структури і динаміки балансу

Для первинного аналізу динаміки та структури майна підприємства, а також його фінансових джерел складемо аналітичну таблицю 2.18.

Таблиця 2.18

Структура балансу підприємства

Стаття балансу	Абсолютна величина	Структура	Відхилення	
			Абсолютної величини	В стр-рі

	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютне	Відносне	
2023 рік							
Актив							
Необоротні активи	149100	131942	31,4	26,3	-17158	-11,5	-5,1
Оборотні активи	325223	369016	68,6	73,7	43793	13,5	5,1
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	**474323**	**500958**	**100,0**	**100,0**	**26635**	**5,6**	**-**
Пасив							
Власний капітал	444500	463898	93,7	92,6	19398	4,4	-1,1

Продовження таблиці 2.18

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	29823	37060	6,3	7,4	7237	24,3	1,1
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	**474323**	**500958**	**100,0**	**100,0**	**26635**	**5,6**	**-**
2024 рік							
Актив							
Необоротні активи	131942	111 155	26,3	18,9	-20787	-15,8	-7,5
Оборотні активи	369016	477401	73,7	81,1	108385	29,4	7,5
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	**500958**	**588556**	**100,0**	**100,0**	**87598**	**17,5**	**-**
Пасив							
Власний капітал	463898	516297	92,6	87,7	52399	11,3	-4,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	37060	72259	7,4	12,3	35199	95,0	4,9
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	**500958**	**588556**	**100,0**	**100,0**	**87598**	**17,5**	**-**

Протягом 2023 року капітал підприємства збільшився на 26635 тис. грн (+5,6%), що відбулося внаслідок значного збільшення оборотних активів (+43793 тис. грн) при зменшенні необоротних активів (-17158 тис. грн). У 2024

році капітал підприємства збільшився на 87598 тис. грн, що складає 17,5%. Аналогічно до 2023 року зазначені зміни стали наслідком подальшого зростання вартості оборотних активів (+108385 тис. грн) при зменшенні вартості необоротних (-20787 тис. грн). Таким чином, можна контрастувати, що в структурі активів підприємства протягом 2023-2024 років відбулися значні зміни: питома вага необоротних активів зменшилася з 31,4% (початок 2023 року) до 18,9% (кінець 2024 року) при відповідному збыльшенны питомої ваги оборотних активів. Структура майна підприємства наприкінці 2024 року свідчить про високий рівень мобільності активів, що в цілому є позитивним явищем.

Для оцінки ефективності використання засобів підприємства визначимо динаміку зміни (темп зростання) валюти балансу (Твб):

$$\text{Твб} = \frac{(\text{Вб}_{2024\ \text{кінець}} + \text{Вб}_{2024\ \text{початок}})/2}{(\text{Вб}_{2023\ \text{кінець}} + \text{Вб}_{2023\ \text{початок}})/2} = \frac{(588556+500958)/2}{(500958+474323)/2} = 1{,}12$$

З урахуванням того, що темп зростання чистого доходу від реалізації продукції склав 1,14 (837760/735277), що характеризує збільшення показника на 14%, можна говорити що динаміка зміни валюти балансу відповідає динаміці зміни чистого доходу від реалізації продукції, тобто підприємство ефективно використовує свою ресурсну базу (при зростанні ресурсної бази (активів) на 12% відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 14%).

Заслуговує на увагу той факт, що протягом усього періоду дослідження капітал підприємства формувався, головним чином, за рахунок власних фінансових джерел, а саме власного капіталу, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості та низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз складу і структури майна підприємства

Для аналізу складу і структури майна (фінансових джерел) підприємства складемо таблицю 2.19.

Таблиця 2.19

Склад і структура майна підприємства

Стаття активу	Абсолютна	Структура	Відхилення

	величина						
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		В стр-рі
					абс	відн	
2023 рік							
1. Необоротні активи	149100	131942	31,4	26,3	-17158	-11,5	-9,5
1.1. Нематеріальні активи	294	208	0,1	0,04	-86	-29,3	0,0
1.2. Основні засоби	147847	130917	31,2	26,1	-16930	-11,5	-9,4
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
1.4. Інші необоротні активи	959	817	0,2	0,2	-142	-14,8	-0,1
2. Оборотні активи	325223	369016	68,6	73,7	43793	13,5	-4,4
2.1. Запаси	136566	133262	28,8	26,6	-3304	-2,4	-6,2
Продовження таблиці 2.19							
2.2. Поточна дебіторська заборгованість	63439	71601	13,4	14,3	8162	12,9	-0,9
2.3. Грошові кошти	125218	164153	26,4	32,8	38935	31,1	2,7
2.4. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
2.5. Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	**474323**	**500958**	**100,0**	**100,0**	**26635**	**5,6**	**-**
2024 рік							
1. Необоротні активи	131942	111155	26,3	18,9	-20787	-15,8	-7,5
1.1. Нематеріальні активи	208	122	0,04	0,02	-86	-41,3	-0,02
1.2. Основні засоби	130917	109622	26,1	18,6	-21295	-16,3	-7,5
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
1.4. Інші необоротні активи	817	1411	0,2	0,2	594	72,7	0,1
2. Оборотні активи	369016	477401	73,7	81,1	108385	29,4	7,5
2.1. Запаси	133262	163639	26,6	27,8	30377	22,8	1,2
2.2. Поточна дебіторська заборгованість	71601	73854	14,3	12,5	2253	3,1	-1,7
2.3. Грошові кошти	164153	239908	32,8	40,8	75755	46,1	8,0
2.4. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
2.5. Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	**500958**	**588556**	**100,0**	**100,0**	**87598**	**17,5**	**-**

Протягом всього періоду дослідження в структурі активів підприємства найбільша питома вага належить оборотним активам – 68,6% та 73,7% відповідно на початку та кінці 2023 року та 81,1% в кінці 2024 року. Таким чином, підприємство має «легку» структуру активів (більше ніж 60%

оборотних активів), що свідчить про високу мобільність активів та відносну слабку чутливість прибутку до зміни виручки, а отже суттєві обмеження щодо управління операційним прибутком за рахунок операційного важеля. Питома вага необоротних активів протягом двох років відносно стабільна і складає менше 40%. Слід відмітити, що необоротні активи підприємства представлені, головним чином, основними засобами, що свідчить на зосередженості підприємства тільки на операційній діяльності. Оборотні активи підприємства в 2023 році збільшилися в цілому на 43793 тис. грн. за рахунок зростання запасів грошових коштів (+38935 тис. грн) та запасів (дебіторської заборгованості (+8162 тис. грн) при значному скороченні запасів (-3304 тис. грн). В 2024 році оборотні активи підприємства в цілому зросли на 108385 тис. грн, що відбулося, насамперед, внаслідок зростання грошових коштів (+75755 тис. грн). Також істотним чином зросли запаси підприємства (+30377 тис. грн або 22,8% відносно 2023 року). Таким чином, можна констатувати, що структура та динаміка оборотних активів підприємства є вкрай нестабільною (що в цілому є негативним явищем), підприємство демонструє бажання максимізувати ліквідність знижуючи тим самим свої спроможності по виробництву продукції та підвищенню ефективності саме операційної діяльності.

Аналіз складу і структури капіталу (фінансових джерел) підприємства

Для аналізу складу і структури фінансових джерел підприємства складемо таблицю 2.20.

Таблиця 2.20

Склад і структура капіталу (фінансових джерел) підприємства

Стаття пасиву	Абсолютна величина		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		В стр-рі
					абс	відн	
2023 рік							
1. Власний капітал	444500	463898	93,7	92,6	19398	4,4	-1,1

1.1. Статутний капітал	31827	31827	6,7	6,4	0	0,0	-0,4
1.2. Капітал у дооцінках	2733	2733	0,6	0,5	0	0,0	0,0
1.3. Додатковий капітал	4737	4737	1,0	0,9	0	0,0	-0,1
1.4. Резервний капітал	8543	8543	1,8	1,7	0	0,0	-0,1
1.5. Нерозподілений прибуток	396660	416058	83,6	83,1	19398	4,9	-0,6
1.6. Інші джерела власних коштів	-	-	-	-	-	-	-
2. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	29823	37060	6,3	7,4	7237	24,3	1,1
3.1. Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.20

3.2. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16925	22071	3,6	4,4	5146	30,4	0,8
3.3 Поточна кредиторська заборгованість за іншими розрахунками	9487	11282	2,0	2,3	1795	18,9	0,3
3.4. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
3.5. Інші поточні зобов'язання	3411	3707	0,7	0,7	296	8,7	0,0
Баланс	**474323**	**500958**	**100,0**	**100,0**	**26635**	**5,6**	**-**
2024 рік							
1. Власний капітал	463898	516297	92,6	87,7	52399	11,3	-4,9
1.1. Статутний капітал	31827	31827	6,4	5,4	0	0,0	-0,9
1.2. Капітал у дооцінках	2733	2733	0,5	0,5	0	0,0	-0,1
1.3. Додатковий капітал	4737	4737	0,9	0,8	0	0,0	-0,1
1.4. Резервний капітал	8543	8543	1,7	1,5	0	0,0	-0,3
1.5. Нерозподілений прибуток	416058	468457	83,1	79,6	52399	12,6	-3,5
1.6. Інші джерела власних коштів	-	-	-	-	-	-	-
2. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	37060	72259	7,4	12,3	35199	95,0	4,9
3.1. Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-
3.2. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22071	50078	4,4	8,5	28007	126,9	4,1
3.3. Поточна кредиторська заборгованість за іншими	11282	15490	2,3	2,6	4208	37,3	0,4

розрахунками							
3.4. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
3.5. Інші поточні зобов'язання	3707	6691	0,7	1,1	2984	80,5	0,4
Баланс	**500958**	**588556**	**100,0**	**100,0**	**87598**	**17,5**	**-**

Протягом 2023-2024 років в структурі джерел фінансування діяльності підприємства відбулися незначні зміни: питома вага власного капіталу зменшилася з 93,7% (початок 2023 року) до 92,6% (кінець 2023 року), при аналогічному зменшенні питомої ваги поточних зобов'язань. В 2024 році відбулися незначні схожі зміни: питома вага власного капіталу скоротилася до 87,7%, тобто на 4,9% (в структурі) при зростанні питомої ваги поточних зобов'язань. В цілому структура капіталу підприємства, а саме значна питома вага власного капіталу, свідчить про високу фінансову незалежність підприємства.

Аналізуючи структуру кожного елементу фінансових джерел підприємства можна відзначити наступне:

– найважливіший структурний елемент власного капіталу з точки зору функціональної спрямованості на забезпечення стійкого розвитку підприємства, а саме нерозподілений прибуток, протягом 2023-2024 років має високі абсолютні значення та значну питому вагу в структурі фінансових джерел підприємства;

– в структурі поточних зобов'язань, які на сьогоднішній день для підприємства є вагомим фінансовим джерелом коштів, найбільшу питому вагу має поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Цей елемент позикових коштів відповідно до групування усіх зобов'язань по строковості погашення є найбільш загрозливим для підприємства з точки зору забезпечення його ліквідності. Тим не менш, невеликі абсолютні значення та незначна питома вага даного структурного елементу капіталу в цілому свідчить про відсутність реальних загроз платоспроможності підприємства.

Узагальнююча оцінка ефективності діяльності підприємства

Для узагальнюючої характеристики стану ПрАТ «Домінік» складемо таблицю 2.21.

Таблиця 2.21

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	16000	16000	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	11995	12315	320	2,7
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,750	0,770	0,020	2,7
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн				

Продовження таблиці 2.21

у діючих цінах	729877	833918	104041	14,3
у порівняних цінах	729877	735614	5737	0,8
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного податку),тис. грн	735277	837760	102483	13,9
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	420310	426890	6581	1,6
7. Фондовіддача, грн/грн	1,737	1,723	-0,013	-0,8
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	347120	423209	76089	21,9
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,12	1,98	-0,14	-6,55
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	546	494	-52	-9,5
11. Продуктивність праці, тис. грн	1336,77	1489,10	152,3	11,4
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	730195	824517	94322	12,9
матеріальні витрати	537066	602037	64971	12,1
витрати на оплату праці	98414	111214	12800	13,0
відрахування на соціальні заходи	19196	22198	3002	15,6
амортизація	26121	27931	1810	6,9
інші операційні витрати	49398	61137	11739	23,8
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	1,0004	0,9887	-0,0117	-1,2
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,736	0,722	-0,014	-1,9
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	620962	690612	69650	11,2
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	23120	60038	36918	159,7
17. Чистий прибуток, тис. грн	19398	52399	33001	170,1
18. Рентабельність продажів, %	3,14	7,17	4,02	-
19. Рентабельність продукції, %	3,17	7,28	4,12	

Узагальнення основних техніко-економічних показників ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки (табл. 2.21) дозволяє комплексно оцінити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства в динаміці,

враховуючи виробничу потужність, ресурсо- та трудовикористання, а також результати фінансово-економічної діяльності. Отримані результати свідчать про в цілому позитивні тенденції, які поєднують переважно ознаки покращення ефективності з водночас вираженим зростанням прибутковості. Так, у 2024 році підприємству вдалося наростити обсяг виробництва: фактичний випуск продукції зріс з 11995 тонн до 12315 тонн (+2,7%), що забезпечило зростання коефіцієнта використання виробничої потужності з 0,750 до 0,770, що свідчить про більш повне завантаження наявних виробничих ресурсів і загальну активізацію та інтенсифікацію виробничих процесів. Паралельно з цим спостерігається випереджальне зростання масштабів діяльності (обсягів виробленої та реалізованої продукції) над витратами, що позитивно позначилося на фінансових результатах. Показник витрат на 1 грн продукції зменшився із 1,0004 грн до 0,9887 грн, тобто підприємство вийшло зі стану збитковості виробництва, забезпечивши хоч і мінімальну, проте прибутковість виробництва продукції. У структурі ресурсного забезпечення спостерігається негативна динаміка за показниками фондовіддачі (зменшення з 1,752 до 1,723 грн/грн, або -0,8%), що свідчить про неефективніше використання основних засобів. Також дещо знизилася оборотність оборотних коштів (–0,14 об.), хоча при цьому середній залишок обігових активів збільшився на 76089 тис. грн (+21,9%), що свідчить про зростання потреби у фінансуванні оборотного капіталу. На фоні зниження чисельності персоналу на 9,5 %, підприємство досягло помітного підвищення продуктивності праці – з 1336,77 тис. грн до 1489,10 тис. грн на одного працівника (+11,4%), що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів. Фінансові результати за підсумками 2024 року демонструють суттєве зростання: прибуток від операційної діяльності збільшився на 159,7%, а чистий прибуток – на 170,1%. Відповідно, рентабельність продажів зросла з 3,14% до 7,17%, а рентабельність продукції

– з 3,17% до 7,28%, що вказує на різке підвищення ефективності реалізації продукції та загальної комерційної результативності.

Таким чином, при зростанні обсягів виробництва, продуктивності праці та часткового погіршення використання основних засобів та оборотних коштів, загальна ефективність діяльності ПрАТ «Домінік» у 2024 році значно підвищилася, що зумовлено зниженням витратомісткості та збільшенням прибутковості. Все вищезазначене свідчить про необхідність подальшої оптимізації витратної політики (загальний рівень прибутковості виробництва продукції в 2024 році залишається на вкрай низькому рівні), та пошуку і мобілізації внутрішніх резервів для подальшого зростання ефективності діяльності в умовах агресивного зовнішнього середовища, насамперед війни, та викликаних нею прямих та непрямих наслідків.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дозволив сформувати комплексне уявлення про зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємств кондитерської промисловості в Україні в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій. Дослідження ринку, динаміки реалізації продукції та оцінка господарської діяльності ПрАТ «Домінік» за 2023–2024 роки засвідчили наявність як ризиків, так і можливостей для забезпечення подальшого розвитку галузі та досліджуваного підприємства.

Аналіз сучасного стану кондитерської галузі України показав, що після значного падіння обсягів виробництва та реалізації у 2023 році (на понад 40 %), в 2024 році спостерігалося часткове відновлення ринку. Найбільш стійкими до зовнішніх викликів виявилися сегменти шоколадної та цукристої продукції, тоді як борошняні вироби зазнали найбільшого скорочення. Галузь характеризується високим рівнем концентрації, домінуванням кількох великих гравців і водночас наявністю активного середнього бізнесу. Поглиблений конкурентний аналіз виявив суттєві відмінності між стратегічними моделями розвитку компаній, що зумовлено як масштабом діяльності, так і рівнем

технологічного оновлення та експортного потенціалу. Сформульовано пріоритетні напрями розвитку галузі, серед яких – модернізація виробництва, інноваційна диференціація продукції, енергетична ефективність, локалізація сировини та кадрова стабілізація.

У межах аналізу господарської діяльності ПрАТ «Домінік» встановлено, що у 2024 році підприємство зуміло наростити обсяги виробництва та покращити використання виробничої потужності. Продуктивність праці зросла як в річному, так і в погодинному вимірі, незважаючи на скорочення чисельності персоналу. Показники фондовіддачі та оборотності оборотних коштів свідчать про зниження ефективності використання виробничих фондів та необхідність розробки та впровадження відповідних заходів (по інтенсифікації використання виробничих ресурсів). Особливу увагу заслуговує аналіз витрат та фінансових результатів. В умовах зростання цін на сировину, енергоносії та оплату праці відбулося випереджальне зростання доходів від реалізації та обсягів в иробленої продукції над операційними витратами (позитивний ефект масштабу виробництва), що зумовило зниження витрат на 1 грн продукції до рівня менше 1 грн у 2024 році, що вказує на підвищення витратної ефективності виробництва. Прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток підприємства у 2024 році зросли відповідно на 159,7% і 170,1% відповідно, а рівень рентабельності реалізованої продукції зріс більш ніж удвічі.

Таким чином, в цілому можна констатувати, що незважаючи на те, що ПрАТ «Домінік» функціонує в умовах високої зовнішньої турбулентності та внутрішніх організаційно-структурних дисбалансів, в 2024 році порівняно з 2023 роком підприємству вдалося значно підвищити ефективність своєї діяльності. Негативні моменти в діяльності підприємства пов’язані насамперед, з вкрай низькою прибутковістю виробничої діяльності та зниженням ефективності використання виробничих фондів (основних засобів та оборотних коштів), що безумовно має знайти своє відображення при плануванні відповідних організаційно-технічних заходів.

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА ЗАХОДУ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ДОМІНІК»

3.1. Обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Домінік»

Узагальнені результати аналізу, проведеного в попередньому розділі роботи, дозволяють сформулювати стратегічну проблему, що наразі стоїть перед ПрАТ «Домінік»: незважаючи на збереження виробничого потенціалу та відносну стабільність обсягів випуску продукції, підприємство стикається з тенденцією низької прибутковості виробничої діяльності та неефективним використанням виробничих фондів (про свідчать абсолютні значення та динаміка показника витрат на 1 грн продукції, фондовіддачі та коефіцієнта оборотності оборотних коштів). Скорочення присутності продукції підприємства на зовнішніх ринках (через війну та відповідні складнощі з логістикою) ускладнюють реалізацію потенціалу підприємства в повному обсязі. Водночас сучасний стан та прогнози щодо розвитку кондитерського ринку дають підстави говорити про наявність потенційних незаповнених ніш як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, особливо в сегменті функціональних, інноваційних та експортно орієнтованих продуктів. В цьому контексті обґрунтованою видається реалізація комплексу практичних заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності його функціонування та формування доданої вартості через розширення виробничої програми. Серед пріоритетних завдань – удосконалення асортиментної політики, оптимізація використання виробничої потужності та виробничих ресурсів в цілому, поліпшення організації збуту, підвищення експортної активності, адаптація до сучасних вимог споживчого попиту та міжнародних стандартів якості.

Враховуючи специфіку підприємства, його технологічну базу, досвід здійснення господарської діяльності, в т.ч. зовнішньоекономічної

(підприємство активно експортує свою продукцію з 2016 року в такі країни, як Казахстан, Молдова, Грузія, Монголія, Республіка Азербайджан, Румунія, Туркменістан, Литва, Узбекистан, Латвія, Афганістан, Республіка Таджикистан, Естонія, Чехія, Польща, деякі країни Близького Сходу), конкурентне середовище та макроекономічну ситуацію, доцільним є фокус на впровадженні нових видів продукції, які матимуть високий потенціал попиту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, насамперед у Європейському Союзі, країнах Близького Сходу та Азії. Такий підхід дозволить не лише посилити диверсифікацію виробничої та збутової діяльності (як інструмент мінімізації системних ризиків), а й зменшити залежність від внутрішнього ринку, який є надзвичайно чутливим до соціально-економічних потрясінь.

Отже, з огляду на результати аналізу зовнішнього середовища кондитерської галузі України та внутрішніх аспектів господарської діяльності підприємства, доцільним та актуальним є формування стратегій розвитку підприємства, що поєднуватимуть посилення внутрішньої ефективності з розширенням зовнішньоекономічної активності. Зниження рівня рентабельності, зростання питомих витрат, а також недостатній рівень експортної експансії навіть за наявності відповідної сертифікації та міжнародного досвіду, вимагають якісного перегляду стратегічних орієнтирів.

Поточний стан підприємства засвідчує наявність вагомих конкурентних переваг, зокрема міжнародної сертифікації (ISO 22000:2018; IFS FOOD; ISO 9001:2015; UTZ Cocoa), стабільної виробничої бази, досвіду присутності на європейському ринку та підтримки інституційного інвестора (SigmaBleyzer), що створює реальні передумови для розробки цільових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого зростання. При цьому важливо не лише інтегрувати нові підходи до управління виробництвом та збутом, а й сформувати стратегію експортного розвитку, що відповідатиме принципам сталого виробництва та технологічної ефективності.

В таблиці 3.1 представлені можливі стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу, аналітичних висновків та ринкових викликів.

Таблиця 3.1

Стратегії підвищення ефективності діяльності та розвитку експортного потенціалу

Стратегія	Зміст та інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Стратегія експортного зростання	Розширення експорту на основі вже наявного досвіду та сертифікації; фокус на ринки ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії; участь у міжнародних виставках; створення окремого експортного підрозділу; адаптація упаковки та маркування; розвиток B2B-партнерств.	Збільшення валютної виручки, зменшення залежності від внутрішнього ринку, підвищення стійкості бізнес-моделі.
Стратегія інноваційного асортименту	Впровадження нових видів продукції: функціональні батончики, солодощі з пониженим вмістом цукру, безглютенові вироби, лінійки для HoReCa.	Залучення нових клієнтських сегментів, підвищення конкурентоспроможності, формування доданої вартості.
Стратегія енергоефективності та модернізації	Технічне переоснащення виробництва, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація процесів; оптимізація витрат через циф-ровий моніторинг споживання енергії.	Зменшення собівартості продукції, підвищення маржинальності, відповідність екологічним вимогам споживача й міжнародних ринків.
Стратегія вертикальної інтеграції	Створення або участь у спільних підприємствах із виробниками пакувальних матеріалів, інгредієнтів (глазурі, добавок), логістичними операторами; укладення довгострокових контрактів із постачальниками.	Зниження ризиків постачання, контроль якості, стабільність витратної бази.
Стратегія кадрової стабільності та навчання	Впровадження систем мотивації, навчання персоналу новим технологіям, участь у програмах перепідготовки, створення безпечного середовища праці.	Зниження плинності кадрів, підвищення ефективності праці, формування довготривалих кадрових активів.
Стратегія сталого розвитку та відповідального бренду	Позиціонування продукції як socially responsible: використання сертифікованої сировини (UTZ, Cocoa), інформування споживачів про етичне виробництво, мінімізація харчових відходів, екологічна упаковка.	Формування позитивного іміджу, залучення екологічно свідомих споживачів, відповідність очікуванням міжнародних партнерів.

З урахуванням сформованих стратегічних орієнтирів, поглибленого аналізу внутрішніх резервів підприємства, а також кон'юнктурних змін у зовнішньому середовищі, особливо в частині кондитерської сировини, логічним та економічно обґрунтованим вбачається перехід до формування комплексу прикладних заходів, спрямованих на реалізацію стратегій розвитку. Центральним елементом такого комплексу виступає розширення виробничої програми підприємства, що відповідає як стратегічним орієнтирам на експорт, так і потребі подолання дисбалансів у попиті на продукцію.

Оцінка сучасної ситуації на глобальному ринку какао, ключової сировини для виробництва шоколадної групи кондитерських виробів, засвідчує різке подорожчання (понад 6000 доларів США за тонну станом на перший квартал 2024 року), що більш ніж удвічі перевищує середньоісторичні значення попередніх років [61]. Причиною такого стрибка стали послідовні неврожаї у провідних країнах-виробниках какао, включаючи Кот-д'Івуар та Гану, які забезпечують близько 60% світового обсягу. Зазначений факт значно підвищує ризики для підприємств, які фокусуються винятково або переважно на шоколадному сегменті, що у свою чергу актуалізує потребу в диверсифікації асортименту за рахунок альтернативних продуктів, менш залежних від зовнішньої сировинної кон'юнктури. Таким чином, з урахуванням глобальних викликів, стратегій підприємства та особливостей ринку, доцільно сформувати комплекс прикладних заходів, серед яких ключове місце посідає розширення виробничої програми на основі інноваційних, конкурентоспроможних та ресурсно-раціональних продуктів. У таблиці 3.2 представлено пропозиції щодо перспективних напрямів асортиментної політики, орієнтованих як на внутрішній, так і на зовнішній ринки.

Таблиця 3.2

Перспективні напрямки розширення виробничої програми

Продукт / лінійка	Характеристика	Переваги	
		для внутрішнього ринку	для експорту
Функціональні батончики з додаванням злаків та насіння	Батончики з вівсянки, гарбузового насіння, сухофруктів; без цукру	Високий попит серед споживачів, що дотримуються здорового способу життя	Популярний формат серед споживачів ЄС; відповідність вимогам clean label

Продовження таблиці 3.2

Цукристі кондитерські вироби на основі меду та фруктози	Мармелад, пастила, зефір без додавання цукру; з використанням локальної сировини (яблука, бурякова патока, мед)	Низька собівартість, можливість позиціювання як «натуральної» продукції	Висока привабливість для ринку Близького Сходу та ЄС, де затребувані вироби без штучного цукру
Безглютенове печиво та вафлі	Вироби з рисового, кукурудзяного, нутового борошна; варіанти з білковим збагаченням	Запит з боку споживачів з обмеженнями в харчуванні; позиціонування як продукт з added value	Широкий попит у США, Канаді та країнах ЄС; можливість отримання додаткових сертифікатів (GlutenFree, Vegan Friendly)
Вироби з використанням альтернативного шоколаду (кероб)	Цукерки та глазуровані вироби на основі керобу (замінник какао, дешевший, не містить кофеїну)	Уникнення залежності від какао; гарна органолептика; тренд на суперфуди	Експортна привабливість у vegan-сегменті Європи, а також на ринку Азії
Сухі кондитерські суміші для HoReCa	Суміші для приготування печива, брауні, мафінів; збагачені білком або клітковиною	Орієнтація на B2B-сегмент, підтримка малого бізнесу, пекарень, кав'ярень	Високий експортний потенціал до Східної Європи, Балкан, країн Північної Африки

Запропонований комплекс прикладних заходів є логічним розвитком стратегічних орієнтирів підприємства та відповідає поточним викликам ринку. Центральною ланкою комплексу є диверсифікація виробничої програми з урахуванням ризиків, пов'язаних із подорожчанням традиційної сировини (зокрема какао), та орієнтацією на продукти з високим експортним потенціалом. Обрані напрямки поєднують інноваційність, адаптивність до потреб споживача, знижену залежність від зовнішніх сировинних чинників та відповідність міжнародним стандартам сталого виробництва.

На основі поєднання стратегічного бачення підприємства, його техніко-технологічного потенціалу, актуального кон'юнктурного стану світового ринку сировини та споживчих трендів, на нашу думку виключно актуальним є запуск нової лінійки натуральної пастили.

Запропонований напрям розвитку у вигляді запуску лінії натуральної пастили дозволяє максимально ефективно поєднати кілька ключових цілей підприємства: диверсифікувати асортимент у межах стратегії інноваційного оновлення, адаптувати продуктову пропозицію до змін ринкового середовища, а також посилити експортний вектор діяльності. Проте для досягнення максимальної ринкової адаптивності й економічної ефективності недостатньо створити лише один універсальний продукт. Саме тому запропоновано сформувати три цільові лінійки пастили, кожна з яких орієнтована на окремі споживчі запити та ринкові ніші – як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Перша модифікація – пастила без підсолоджувачів – є відповіддю на зростаючий попит на «чисту етикетку» (clean label), дієтичне та натуральне харчування без доданого цукру. Вона розрахована як на людей із порушеннями вуглеводного обміну (діабет, предіабет), так і на споживачів, що свідомо уникають підсолоджувачів у раціоні. Цей продукт має потенціал до включення в спеціалізовані торгові мережі, аптечні канали, а також дитяче харчування.

Друга лінійка – пастила на фруктозі – призначена для ширшої аудиторії споживачів, які віддають перевагу класичному солодкому смаку, але при цьому прагнуть уникнути традиційного цукру. Завдяки м’якому смаку, довшому терміну зберігання та доступній сировинній базі, ця версія пастили має добру перспективу для масштабного виробництва і реалізації як на внутрішньому ринку, так і на експорт.

Третя лінійка – пастила з додаванням функціональних компонентів (кіноа, чіа, насіння льону) – відповідає актуальному глобальному тренду на функціональне харчування та суперфуди.

Насіння чіа – неймовірно популярний продукт серед тих, хто дотримується здорового харчування. Вони багаті на поліненасичені жирні кислоти, клітковину, білок, харчові волокна, макро- та мікроелементи. Своїм багатим складом насіння забезпечує профілактику серцево-судинних і онкологічних захворювань, нормалізують стан нервової системи, блокують

запальні процеси в організмі, зменшують ступінь тривожності і підвищують активність мозку. Більш того, чіа корисні для людей, які страждають на діабет. Вони регулюють вміст глюкози в крові і перешкоджають стрибкам її рівня.

Насіння льону має здатність виділяти значну кількість слизів, які проявляють протизапальну, відхаркуючу, знеболюючу, антисклеротичну, обволікуючу, пом'якшуючу і легку послаблюючу дію. Ці властивості використовуються при захворюваннях шлунково-кишкового тракту та дихальних шляхів. Слизі тривалий час затримуються на слизових оболонках, оберігаючи їх від подразнення шкідливими речовинами, оскільки не піддаються впливу шлункового соку. Для лікувальних цілей рекомендується слизі з 7-10 г насіння льону на 200 г води або молока, приймати по 50 мл тричі на добу.

Кіноа містить багато білка порівняно з іншими зерновими – в середньому 16,2% (для порівняння: 7,5% в рисі, 9,9% в просі та 14% в пшениці). Деякі сорти кіноа містять понад 20% білків. Амінокислотний склад білків кіноа дуже збалансований і має схожість з білками грудного молока. Такий білок легко засвоюється. Саме тому рекомендується додавати до раціону кіноа вагітним, дітям і спортсменам. В складі також присутні насичені лецитиновою кислотою жири, вуглеводи, клітковина, мінерали, вітаміни групи В, РР, фосфор. Кіноа чудово підходить діабетикам, гіпертонікам і тим, хто страждає від захворювань серця. Вживають для профілактики онкологічних захворювань, анемії, затримки росту, випадіння волосся. Також кіноа відомий продукт для дієтичного харчування, завдяки вмісту клітковини.

Отже, третя лінійка пастили матиме підвищену біологічну цінність, збагачена білками, омега-3 жирними кислотами, антиоксидантами й харчовими волокнами. Така пастила є привабливою для споживачів зі сформованими запитами щодо здорового способу життя, активно практикується у веганському, спортивному й eco-friendly сегментах, що особливо актуально для ринків ЄС, Канади та країн Південно-Східної Азії.

Таким чином, формування саме трьох спеціалізованих модифікацій пастили є економічно й маркетингово обґрунтованим, оскільки дозволяє ефективно охопити різні ринкові ніші, мінімізувати сировинні ризики, диференціювати цінову політику, а також створити основу для гнучкого розширення експортної присутності. Рішення також відповідає принципам сталого виробництва, інклюзивності споживання та технологічної доступності, що є основними критеріями довгострокової конкурентоспроможності сучасного кондитерського підприємства. Виключно важливим в умовах значних логістичних ризиків є також те, що пастила має тривалий термін зберігання, зручну упаковку та високу транспортабельність. Зазначені характеристики роблять її привабливою з логістичної точки зору для експорту.

Розробка асортиментної матриці для нової лінійки натуральної пастили ґрунтується на визначених напрямках диверсифікації та сегментації споживчого попиту, які були обґрунтовані в попередньому фрагменті роботи. Орієнтація на різні категорії споживачів – від прихильників чистого та дієтичного харчування до поціновувачів функціональних солодощів – вимагає відповідного асортиментного наповнення. При цьому важливо, щоб кожен вид продукції базувався на локальній сировині, яка є доступною, стабільною за поставками та адаптованою до технологічних можливостей підприємства. В таблиці 3.4 представлено асортиментну модель із трьох підгруп, кожна з яких представлена трьома індивідуальними видами пастили, що відрізняються рецептурою, функціональними характеристиками та смаковими акцентами. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити широку товарну пропозицію, але й сформувати основу для адаптації продуктів під вимоги конкретних ринків.

Таблиця 3.3

Асортиментна модель лінійки натуральної пастили

Категорія	Назва виробу	Складові (ключові компоненти)	Орієнтація на ринок / сегмент
1. Без підсолоджувачів	Пастила «Яблуко-слива»	Яблучне пюре, сливове пюре	Дієтичне харчування, clean label, дитяче харчування
	Пастила «Яблуко-груша»	Яблучне пюре, грушеве пюре	Діабетичні дієти, споживачі 45+
	Пастила «Слива-журавлина-м’ята»	Сливове пюре, пюре журавлини, м’ята сушена	Веганські продукти, аптечні мережі

Продовження таблиці 3.3

2. На фруктозі (низький глікемічний індекс)	Пастила «Вишня-яблуко»	Вишневе пюре, яблучне пюре, фруктоза	Мережі ЗСЖ, HoReCa
	Пастила «Смородина-груша»	Смородинове пюре, грушеве пюре, фруктоза	Рітейл, дитячі продукти
	Пастила «Обліпиха-яблуко»	Обліпихове пюре, яблучне пюре, фруктоза	Функціональні солодощі, антиоксидантна дія
3. З додаванням суперфудів	Пастила «Яблуко-каркаде-чіа»	Яблучне пюре, пюре гібіскусу, насіння чіа	ЗСЖ, веганське харчування, експорт
	Пастила «Груша-журавлина-кіноа»	Грушеве пюре, журавлинове пюре, насіння кіноа	ЄС, функціональні снеки
	Пастила «Слива-морква-льон»	Сливове пюре, морквяне пюре, насіння льону	Дитяче харчування, ECO магазини

Розроблений асортимент базується переважно на використанні української рослинної сировини – яблук, груш, слив, смородини, обліпихи, моркви, ягід і насіння, що забезпечує не лише стабільність постачання, а й формує позитивний екологічний імідж продукції. Вироби без підсолоджувачів дозволяють охопити нішу дієтичного та лікувально-профілактичного харчування, тоді як пастила на фруктозі слугує альтернативою традиційним солодощам з покращеним нутритивним профілем. Продукти з додаванням суперфудів відповідають тренду на функціональне харчування, що дозволяє виходити на експортно орієнтовані ринки та підвищувати додану вартість.

В цілому, представлена продуктова стратегія дозволяє забезпечити технологічну гнучкість виробництва, ринкову адаптивність, мультиканальність реалізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Технологічна схема виробництва включає такі операції:

1. Підготовка сировини.

2. Приготування пастильної маси.

3. Формування пастили.

4. Сушіння пастили.

5. Скручування, нарізання, фасування, пакування та маркування готової продукції.

В таблиці 3.4 представлений комплекс технологічного обладнання, необхідного для виробництва пастили.

Таблиця 3.4

Технологічне обладнання для виробництва пастили

№ зп	Обладнання	Кількість
Основне технологічне обладнання		
1	Витратна ємність	3
2	Шнековий змішувач СПП210	1
3	Проміжна емність	3
4	Відливальна машина МОК150	1
5	Інфрачервона сушильна шафа (Gorvprom)	1
6	Різально-калібрувальний автомат	1
7	Горизонтальна пакувальна машина Flow-pack JY-280F	1
Обладнання для підготовки сировини до виробництва		
1	Просіювач центробіжний ПЦ-1600 (просіювання фруктози)	1
2	Шнековий ошпарювач (десульфітація пюре)	1
3	Протирочна машина Insortex	1

Нижче проведемо розрахунки економічної ефективності та інвестиційної привабливості виробництва натуральної пастили у такій послідовності:

- визначення інвестиційних витрат;
- розрахунок виробничої програми;
- розрахунок собівартості продукції та поточних витрат;
- розрахунок прибутку;
- розрахунок показників ефективності заходу.

3.2. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту

Визначення інвестиційних витрат

На першому етапі визначимо інвестиційні витрати, які необхідно здійснити при впровадженні даного проекту. Перша частина інвестиційних пов’язана з необхідністю купівлі, транспортування та монтажу нового технологічного устаткування.

В таблиці 3.5 представлена основна техніко-економічна інформація щодо впроваджуваного устаткування.

Таблиця 3.5

Техніко-економічна характеристика впроваджуваного устаткування

Показник	Витратна ємність	Шнековий змішувач СПП210	Проміжна ємність	Відливальна машина МОК150	Інфрачервона сушильна шафа (Gorvprom)	Різально-калібру-вальний автомат	Горизонтальна пакувальна машина Flow-pack JY-280F	Просіювач центробіжний ПЦ-1600 (просіювання фруктози)	Шнековий ошпарювач (десульфітація пюре)	Протирочна машина Insortex
Технічна норма продуктивності, кг / год.	-	200	-	50	50	100	200	200	200	200
Маса, кг.	-	380	-	350	760	550	580	200	280	480
Споживання електроенергії, кВт/год	-	3	-	3,5	9	4	3,5	2,5	6	7,5
Чисельність обслуговуючого персоналу (норма обслуговування), осіб у зміну (4-го розряду)	-	0,2	-	0,2	0,6	0,4	0,8	0,2	0,3	0,3
Ціна придбання устаткування, грн	5000	120000	5000	190000	700000	250000	450000	40000	30000	120000
Кількість	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1

Нормативно-довідкова інформація, використовувана при розрахунках представлена в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Нормативно-довідкова інформація використовувана для розрахунків

Показник	Позначення	Значення
1. Єдиний соціальний внесок, % від основної й додаткової зарплати	$В_{сф}$	22
2. Норма амортизації устаткування, %	$НА_у$	20
3. Норма витрат на ремонтні роботи устаткування, %	$НР_у$	5.0
4. Норма витрат по утриманню й експлуатації устаткування, %	Нуу	2.5
5. Річний фонд робочого часу, годин	$Ф_р$	2000
6. Собівартість 1 кВт/год електроенергії, грн	Се	4,32
7. Годинна тарифна ставка робітника 4 розряду, грн	ТСг	67,5

Інвестиції по впроваджуваному устаткуванню (Іу) будуть сумою наступних видів витрат:

– вартість впроваджуваного устаткування (сумарна кошторисна вартість – В);

– транспортні витрати (Тр) – 5% від вартості впроваджуваного устаткування;

– монтажні роботи (Мн) – 10% від вартості впроваджуваного устаткування;

– інші витрати (Ін) – 2% від вартості впроваджуваного устаткування.

В = 5000*3 + 120000 + 5000*3 + 190000 + 700000 + 250000 + 450000 + 40000 + 30000 + 120000 = 1930000 грн = 1930 тис. грн.

Іу = 1930+1930*0,05+1930*0,10+1930*0,02 = 2258,1 тис. грн.

Загальний розмір інвестиційних витрат включатиме капітальні витрати в основні засоби (2258,1 тис. грн) та оборотні кошти, що пов’язано з необхідністю формування матеріальних запасів окремих елементів зазначених активів. Необхідний розмір інвестицій в оборотні кошти визначимо виходячи з планового приросту матеріальних витрат.

Розрахунок виробничої програми

Потужність по випуску пастили визначимо виходячи із продуктивності ведучого обладнання (сушильна шафа) й фонду роботи підприємства:

Впріч = 50*2000 = 100000 кг = 100 тонн.

Визначимо обсяг виробленої продукції в натуральному виразі при плановому коефіцієнті використання потужності 0,90 (90%).

ОПнат = 100*0,9 = 90 тонн.

Показники планової виробничої програми підприємства (в розрахунку на рік) наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок показників планової виробничої програми

Продукція	Обсяг виробленої продукції, тонн	Планова ціна 1 страйпсу (15 г) без ПДВ, грн	Обсяг виробленої продукції, тис. грн
Пастила без підсолоджувачів			
Пастила «Яблуко- слива»	10	14	2100
Пастила «Яблуко-груша»	10	14	2100
Пастила «Слива-журавлина-м'ята»	10	14	2100
Пастила на фруктозі (з низьким глікемічним індексом)			
Пастила «Вишня-яблуко»	10	16	2400
Пастила «Смородина-груша»	10	16	2400
Пастила «Обліпиха-яблуко-імбир»	10	16	2400
Пастила з додаванням суперфудів			
Пастила «Яблуко-каркаде-чіа»	10	16	2400
Пастила «Груша-журавлина-кіноа»	10	16	2400
Пастила «Слива-морква-льон»	10	16	2400
Разом	90		20700

Таким чином, проектом передбачено виробництво 90 тонн продукції на суму 20700,0 тис. грн.

Розрахунок собівартості продукції (поточних витрат)

Витрати на сировину та матеріали визначимо виходячи з рецептури пастили (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на сировину і матеріали

Сировина й матеріали	Норма витрат на 1 тонну, кг	Ціна за одиницю, грн	Вартість на 1 тонну, грн	Вартість на 1 страйпс (15 г), грн
Пастила «Яблуко- слива»				
Пюре яблучне (50%)	1421,8	30	42654	0,64
Пюре сливове (50%)	1421,8	40	56872	0,85
Разом	2843,6		99526	1,49
Пастила «Яблуко-груша»				

Продовження таблиці 3.8

Пюре яблучне (50%)	1421,8	30	42654	0,64
Пюре грушове (50%)	1421,8	40	56872	0,85
Разом	2843,6		99526	1,49
Пастила «Слива-журавлина-м’ята»				
Пюре сливове (85%)	2412,1	40	96482,4	1,45
Пюре журавлини (15%)	421,5	150	63231	0,95
Мята суха	10	120	1200	0,02
Разом	2843,6		160913,4	2,41
Пастила «Вишня-яблуко»				
Пюре яблучне (50%)	1241,1	30	37233	0,56
Пюре вишневе (50%)	1241,1	40	49644	0,74
Фруктоза	361,4	60	21684	0,33
Разом	2843,6		108561	1,63
Пастила «Смородина-груша»				
Пюре грушове (70%)	1737,5	40	69501,6	1,04
Пюре смородинове (30%)	744,7	120	89359,2	1,34
Фруктоза	361,4	60	21684	0,33
Разом	2843,6		180544,8	2,71
Пастила «Обліпиха-яблуко-імбир»				
Пюре яблучне (90%)	2234,0	30	67019,4	1,01
Пюре обліпихове (10%)	248,2	150	37233	0,56
Фруктоза	361,4	60,0	21684	0,33
Разом	2843,6		125936,4	1,89
Пастила «Яблуко-каркаде-чіа»				
Пюре яблучне (95%)	2289,5	30	68685	1,03
Пюре гібіскусу (5%)	120,5	350	42175	0,63
Фруктоза	361,4	60	21684	0,33
Насіння кіноа	72,2	120	8664	0,13
Разом	2843,6		141208	2,12
Пастила «Груша-журавлина-кіноа»				
Пюре грушове (85%)	2048,5	40	81940	1,23
Пюре журавлини (15%)	361,5	150	54225	0,81
Фруктоза	361,4	60	21684	0,33
Насіння кіноа	72,2	120	8664	0,13
Разом	2843,6		166513	2,50
Пастила «Слива-морква-льон»				
Пюре сливове (80%)	1928	40	77120	1,16
Пюре морквяне (20%)	482	40	19280	0,29
Фруктоза	361,4	60	21684	0,33
Насіння льону	72,2	120	8664	0,13
Разом	2843,6		126748	1,90

В таблиці 3.9 визначимо загальний розмір витрат на сировину та матеріали виходячи з вартості зазначених ресурсів на 1 тонну продукції та планового обсягу виробленої продукції в натуральному виразі.

Таблиця 3.9

Розрахунок загальних планових витрат на сировину та матеріали

Продукція	Витрати сировини та матеріалів	
	На 1 тонну, грн	На весь обсяг виробництва, тис. грн
Пастила «Яблуко- слива»	99526	995,3
Пастила «Яблуко-груша»	99526	995,3
Пастила «Слива-журавлина-м'ята»	160913,4	1609,1
Пастила «Вишня-яблуко»	108561	1085,6
Пастила «Смородина-груша»	180544,8	1805,4
Пастила «Обліпиха-яблуко-імбир»	125936,4	1259,4
Пастила «Яблуко-каркаде-чіа»	141208	1412,1
Пастила «Груша-журавлина-кіноа»	166513	1665,1
Пастила «Слива-морква-льон»	126748	1267,5
Разом		12094,8

Вартість допоміжних матеріалів, а також тари та пакування (Вм інш) визначимо непрямим шляхом (10% від вартості сировини та основних матеріалів (табл. 3.8)):

$$Вм\ інш = 12094,8*0,1 = 1209,5 \text{ тис. грн.}$$

Загальний розмір прямих матеріальних витрат складе таким чином:

$$МВп = 12094,8 + 1209,5 = 13304,2 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначимо зростання поточних витрат підприємства в результаті встановлення нового технологічного обладнання. Зазначені витрати включатимуть:

– амортизація обладнання;

– витрати на поточний ремонт обладнання;

– витрати на утримання та експлуатацію обладнання;

– витрати на енергоресурси, (електроенергію), які споживає обладнання:

– витрати на оплату праці робітників, які зайняті обслуговуванням обладнання;

– відрахування на соціальні заходи від оплати праці робітників, які зайняті обслуговуванням обладнання.

В даному випадку первісна вартість устаткування, яка використовується для розрахунку амортизаційних відрахувань, витрат на ремонт, утримання та експлуатацію устаткування складе:

ОЗ перв = Іу = 2258,1 тис. грн

Амортизація впроваджуваного обладнання:

Ао = 2258,1 * 0,20 = 451,6 тис. грн

Витрати на ремонтні роботи із впроваджуваного обладнання:

Ро = 2258,1 * 0,10 = 225,8 тис. грн

Витрати по утримуванню й експлуатації впроваджуваного обладнання:

Вуе = 2258,1 * 0,05 = 112,9 тис. грн

Витрати по електроенергії, що споживається обладнання, визначимо в таблиці 3.0

Таблиця 3.10

Витрати по електроенергії, що споживає впроваджуване устаткування

Найменування енергоресурсу	Од. вим.	Річне споживання	Вартість одиниці	Річні витрати, тис. грн
Електроенергія	кВт/год	2000*(3+3,5+94+3,5+2, 5+6+7,5)*0,9 = 70200	4,32	303,3

Основна і додаткова заробітна плата робітників, що обслуговують устаткування (Зод):

$$Зод = ТСгод*(1+Кпд)*Фр*(1+Кд),$$

де ТСгод – годинна тарифна ставка, грн;

Кпд – коефіцієнт для визначення премій і доплат, 0,2;

Кд – коефіцієнт для визначення додаткової заробітної платні, 0,15.

Зод = 67,5*(1+0,2)*(1+0,15)*2000*3 = 558,9 тис. грн

Відрахування на соціальні заходи (22% від заробітної плати)

ЄСВ = 558,9*0,22 = 123,0 тис. грн

В таблиці 3.11 розрахуємо загальні витрати, пов’язані з експлуатацією устаткування.

Таблиця 3.11

Сумарні витрати за рік по впроваджуваному устаткуванню

Найменування	Сума, тис. грн
Амортизація устаткування	451,6
Витрати на ремонтні роботи по устаткуванню	225,8
Витрати по утриманню й експлуатації устаткування	112,9
Витрати по електроенергії споживаній устаткуванням	303,3
Основна й додаткова зарплата робітників, що обслуговують лінію	558,9
Відрахування на соціальні заходи на основі зарплати робітників, що обслуговують лінію	123,0
Разом	1775,5

Окрім прямих матеріальних витрат, та витрат, пов’язаних з установкою нового устаткування, впровадження проекту вимагатиме наступних витрат:

– витрати на збут, що пов’язано із необхідністю просування нової продукції, яка відноситься до сегментів ринку, на якому підприємство майже не працює. При цьому для просування даного виду продукції передбачається такий комплекс заходів, як проведення дегустацій у супермаркетах, участь у публічних благодійних програмах і т. п. Бюджет даних заходів встановлений у розмірі 800 тис. грн;

– роялті. З огляду на те, що впроваджувана у виробництво продукція, є інноваційною та такою, технологія якої є запатентованою та знаходиться під охороною відповідного законодавства, необхідно передбачити витрати, пов’язані з можливістю легітимного використання технології, тобто роялті. З огляду на світову та вітчизняну практику використання зазначеного об’єкта інтелектуальної власності, передбачимо роялті в розмірі 3% від планового обсягу продукції, що складе 20700,0*0,03 = 621,0 тис. грн.

– відсотки за кредитом.

Для визначення необхідності залучення банківського кредиту, та відповідно сплати відсотків по ньому, визначимо загальний розмір інвестиційних витрат:

$$Ізаг = Іу + Іобк \quad (3.1)$$

Нижче визначимо необхідний розмір інвестицій в оборотні кошти, за формулою:

$$Іобк = ΔМВ/Коб, \quad (3.2)$$

де Коб – коефіцієнт оборотності оборотних коштів підприємства у 2023 році (2,12);

ΔМВ – приріст матеріальних витрат про проєкту.

Іобк = (13304,2 + 303,3)/2,12 = 6418,6 тис. грн.

Загальні інвестиційні витрати по проєкту складуть: 6418,6 + 2258,1 = 8676,7 тис. грн.

Джерелами коштів для реалізації заходу можуть бути як власні (чистий прибуток, кошти від емісії цінних паперів, грошові кошти на поточних рахунках тощо), так і залучені (банківський кредит). З урахуванням достатньо високої прибутковості діяльності підприємства у 2024 році (52399 тис. грн) та значної суми тимчасово вільних грошових коштів (239908 тис. грн на кінець 2024 року) можна стверджувати, що саме власні кошти на сьогоднішній день є найбільш привабливим джерелом фінансування впровадження заходу. Отже, джерелом коштів для реалізації заходу будуть власні ресурси вільні грошові кошти), а тому відсотки за кредитом як структурний елемент витрат відсутні.

Загальна сума витрат підприємства в результаті реалізації проекту (собівартість продукції) складе 13607,5 + 558,9 + 123,0 + 451,6 + 1759,7 = 16500,7 тис. грн.

Розрахунок прибутку

Прибуток в результаті реалізації проєкту складе:

20700,0 – 16500,7 = 4199,3 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства в результаті впровадження заходу при 18% ставці податку на прибуток складе:

ЧП = 4199,3 – 4199,3*0,18 = 3443,4 тис. грн.

Планова рентабельність продукції складе:

Рпр = $\frac{4199,3}{16500,7}$*100% = 25,4%.

Розрахунок показників економічної ефективності та інвестиційної привабливості заходу

Розрахунок показників інвестиційної привабливості заходу представлений в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок показників інвестиційної привабливості проєкту

Показник	Роки					Разом
	0	1	2	3	4	
Іу, сума інвестованих у проєкт коштів, усього, тис. грн	8676,7					8676,7
Ставка дисконтування, %	18					
Дисконтний множник	1	0,847	0,718	0,609	0,516	
ЧІ, чиста (приведена) вартість інвестованих у проєкт коштів, тис. грн	8676,7					8676,7
Приріст чистого прибутку від проєкту, тис. грн		3443,4	3443,4	3443,4	3443,4	
Приріст амортизації в результаті реалізації проєкту, тис. грн		451,6	451,62	451,62	451,62	
Грошовий потік від проєкту, тис. грн		3895,0	3895,0	3895,0	3895,0	15580,2
Дисконтований грошовий потік у році, тис. грн		3300,9	2797,4	2370,6	2009,0	10477,9
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн		3300,9	6098,2	8468,9	10477,9	
Дисконтований чистий прибуток у році, тис. грн		2918,2	2473,0	2095,8	1776,1	9263,0
NPV, тис. грн	NPV = 10477,9 – 8676,7					1801,2
IRR,%	ВСД (функція Excel)					28%
PI	PI = 10477,9 – 8676,7					1,21
PPd, років	$ПО = 3+\frac{8676,7-8468,9}{2009,0}$					3,09
ROI, %	ROI = 9263,0/8676,7/4*100%					26,69

Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок про те, що захід є ефективним та інвестиційно привабливим: NPV дорівнює 1801,2 тис. грн, при цьому індекс доходності дорівнює 1,21, тобто на одну гривню вкладених грошей ми отримуємо дохід 1,21 грн. Термін окупності складає 3,09 року, що є привабливим для цього виду діяльності. Внутрішня ставка прибутковості дорівнює 28%, що більше ставки дисконтування, яка на даний момент дорівнює 18%, що також є ознакою інвестиційної привабливості заходу.

3.3. Оцінка впливу проєкту на показники діяльності ПрАТ «Домінік»

В таблиці 3.13 визначимо вплив заходу на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.13

Вплив заходу на техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)									Строк окупності інвестицій, років
	Всього	у тому числі в		Вироблена (реалізована) продукція, тис. грн	Собівартість (поточні витрати), тис. грн						Чистий прибуток, тис. грн		
		Основні засоби	Оборотні кошти		Всього	у тому числі:							
						Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація основних засобів	Інші витрати			
Впровадження проєкту розширенню виробничої програми (пастили натуральної)	8676,7	2258,1	6418,6	20700,0	16500,7	13607,5	558,9	123,0	451,6	1759,7	3443,4	3	2,52

Впровадження на ПрАТ «Домінік» проєкту по виробництву натуральної пастили потребуватиме інвестицій в розмірі 8676,7 тис. грн, в тому числі в основні засоби 2258,1 тис. грн, в оборотні кошти – 6418,6 тис. грн, що в свою чергу пов'язано з необхідністю формування додаткових запасів матеріальних ресурсів для виробництва нової продукції. В результаті проведеного заходу обсяг виробленої продукції збільшиться на 20700,0 тис. грн при зростанні собівартості на суму 16500,7 тис. грн. В результаті підприємство одержає додатковий чистий прибуток в розмірі 3443,4 тис. грн. Впровадження заходу приведе до зростання чисельності працівників на 3 осіб. Запропонований захід окупиться в економічно ефективний термін, а саме 2,52 року, що говорить про необхідність його практичної реалізації на підприємстві.

Для оцінки впливу впровадження заходу на основні узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства складемо таблицю 3.14.

Таблиця 3.14

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» до та після впровадження заходу

Показник	2024 рік	Проєкт	Відхилення	
			Абс.	Відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, (натур.од.)	16000	16100,0	100	0,6
2. Фактично вироблено продукції, (натур.од.)	12315	12405,0	90	0,7
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,770	0,771	0,001	0,1
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ):				
- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	833918	854618,0	20700	2,5
- у порівняних цінах, тис. грн	735614	756314,0	20700	2,8
5. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	837760	858460,0	20700	2,5
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	426890	429148,1	2258,1	0,5
7. Фондовіддача, грн/грн	1,723	1,762	0,039	2,3
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	423209	429627,6	6418,6	1,5
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти	1,98	1,998	0,018	0,9
10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	494	497	3	0,6
11. Продуктивність праці, тис. грн/особу	1489,1	1521,8	32,7	2,2
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	824517	841017,7	16500,7	2,0
- матеріальні витрати	602037	615644,5	13607,5	2,3

Продовження таблиці 3.14

- витрати на оплату праці	111214	111772,9	558,9	0,5
- відрахування на соціальні заходи	22198	22321,0	123,0	0,6
- амортизація	27931	28382,6	451,6	1,6
- інші операційні витрати	61137	62896,7	1759,7	2,9
13. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн	0,9887	0,9841	-0,0046	-0,5
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,722	0,720	-0,002	-0,2
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	690612	707112,7	16500,7	2,4
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	60038	64237,3	4199,3	7,0
17. Чистий прибуток, тис. грн	52399	55842,4	3443,4	6,6
18. Рентабельність продажів, %	7,17	7,48	0,31	-
19. Рентабельність продукції, %	7,28	7,64	0,36	-

Представлені в таблиці 3.14 показники ефективності діяльності підприємства дають підстави зробити висновок про її підвищення в проєктному році внаслідок реалізації запропонованого заходу. Так, в результаті впровадження заходу коефіцієнт використання виробничої потужності зросте на 0,1%, продуктивність праці збільшиться на 32,7 тис. грн, фондовіддача зросте на 3,9 коп. Один з ключових показників, який характеризує ефективність діяльності підприємства в цілому та управління витратами зокрема – витрати на 1 грн продукції – зменшиться на 0,46 коп., що є ознакою підвищення ефективності діяльності та економії витрат виробничих ресурсів. Також слід зазначити, що по проєкту підвищиться прибутковість діяльності підприємства: рентабельність продажів та продукції зростуть на 0,31% та 0,36% відповідно. Отже, можна констатувати, що в результаті впровадження заходу відбудеться підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та рівня використання його виробничого потенціалу.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження ринкового середовища, стану воєнного часу та діяльності ПрАТ «Домінік» за останні два роки, доцільно на нашу думку запропонувати комплекс заходів розвитку підприємства на 2025–2030 роки, які б відповідали оперативному, тактичному та стратегічному виміру ефективності. Отже, зазначені заходи мають бути покликані забезпечити сталий розвиток підприємства, підвищення ефективності його діяльності та посилення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В цілому формування комплексу

заходів ґрунтується на поєднанні ключових висновків аналітичного блоку дослідження, а також з урахуванням стратегії розширення виробничої програми та впровадження нової лінії натуральної пастили. У запропонованому комплексі заходів особливу увагу приділено реалізації потенціалу підприємства через диверсифікацію виробництва, оптимізацію витрат, вдосконалення технологічної бази, розвиток експортної діяльності та посилення управління фінансовими та людськими ресурсами, що дозволить не лише подолати існуючі слабкі місця діяльності підприємства (низьку прибутковість виробництва продукції, технічний знос основних засобів тощо), а й забезпечить підґрунтя для інноваційного розвитку в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови економіки України (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Комплекс заходів розвитку ПрАТ «Домінік» на 2025–2030 роки

№	Напрям розвитку	Основні завдання	Конкретні заходи (2025–2030 рр.)
1	Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності	Зниження собівартості продукції, оптимізація використання ресурсів	- Запровадження сучасних технологій енерго- та ресурсозбереження; - Аудит і модернізація системи управління виробничими фондами; - Підвищення обліку витрат та автоматизація управлінського обліку.
2	Розширення виробничої програми	Диверсифікація асортименту, задоволення попиту внутрішнього та зовнішнього ринку	- Реалізація проєкту запуску лінії натуральної пастили; - Розробка нових рецептур та інноваційних видів кондитерських виробів; - Пошук партнерів для розширення асортименту продукції.
3	Вдосконалення технічного стану основних засобів	Зменшення технічного зносу, підвищення надійності виробничих ліній	- Проведення капітального ремонту та часткової модернізації обладнання; - Інвестиції у технологічне оновлення сушильних, упаковочних ліній; - Впровадження системи технічного обслуговування та моніторингу стану основних засобів.
4	Посилення експортної діяльності	Збільшення частки експорту, зміцнення міжнародних позицій підприємства	- Розширення збуту нової продукції (натуральної пастили) на ринки ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії; - Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (IFS, ISO, UTZ)

Продовження таблиці 3.15

5	Управління людськими ресурсами	Підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання продуктивності праці	- Проведення тренінгів та семінарів для працівників; - Запровадження програм гнучких мотиваційних схем; - Підвищення залученості персоналу через впровадження системи внутрішніх комунікацій.

Реалізація зазначеного комплексу заходів у період 2025–2030 років дозволить ПрАТ «Домінік» не лише стабілізувати свою діяльність у складних умовах воєнного та післявоєнного періодів, а й забезпечити сталий розвиток підприємства на довгострокову перспективу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності операційної діяльності, модернізації технічної бази виробництва, зниженню витрат та зростанню прибутковості підприємства. Особливо важливими є заходи, спрямовані на подальшу диверсифікацію виробничої програми, які забезпечують адаптацію підприємства до сучасних ринкових умов, підвищують експортний потенціал та сприяють посиленню його конкурентних позицій.

Висновки до розділу 3

Обґрунтування впровадження інноваційного напряму у виробничу програму ПрАТ «Домінік» базується на раціональній відповідності між ринковими потребами, внутрішніми ресурсними можливостями підприємства та довгостроковими цілями підвищення ефективності його діяльності. Вибір напрямку виробництва натуральної пастили у трьох функціональних модифікаціях дозволив врахувати ключові споживчі тенденції, актуальні виклики на глобальному ринку сировини та вимоги експортних ринків до якості, натуральності та стійкості продукту. Сформований асортимент засвідчив потенціал диверсифікації, адаптивності та збільшення ринкового охоплення без суттєвого ускладнення технологічного процесу. Проведені техніко-економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованого заходу. Реалізація проєкту потребує інвестиційних вкладень у розмірі 8676,7 тис. грн, з яких 2258,1 тис. грн становлять витрати на основні засоби, а 6418,6 тис. грн – на поповнення оборотного капіталу, зумовлене необхідністю

формування додаткових запасів сировини та матеріалів. Водночас очікуване зростання обсягу виробленої продукції на 20700,0 тис. грн при підвищенні собівартості на 16500,7 тис. грн створює умови для отримання додаткового чистого прибутку в розмірі 3443,4 тис. грн. Розрахунок інвестиційних показників проєкту свідчить про його фінансову привабливість. На основі результатів комплексного дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства також запропонований комплекс організаційно-технічних заходів, що дозволить забезпечити збалансований розвиток підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної роботи з урахуванням мети та завдань, поставлених перед її виконанням, можна сформулювати наступні висновки.

Дослідження теоретичних аспектів економічної категорії «ефективність» дозволяє зробити висновок, що вона є найважливішою якісною характеристикою господарювання на всіх рівнях. При цьому окремі аспекти, які стосуються її змісту, а особливо оцінки, досі залишаються дискусійними. Узагальнюючі бачення науковців щодо тлумачення змісту поняття ефективності діяльності можна відзначити, що вона є комплексною характеристикою, яка включає економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. При цьому саме в економічній ефективності найкращим чином можуть бути узагальнені інші сторони загальної ефективності діяльності. За своїм змістом економічна ефективність може бути описана, як ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва. З точки зору розуміння ефективності як категорії, яка характеризує динамічний процес розвитку суб'єкта, важливим також є акцент на необхідності забезпечення процесу розширеного відтворення ресурсів. Як характеристика господарської діяльності підприємства, ефективність має кількісний вимір, що передбачає її оцінку. З урахуванням багатоаспектності даної економічної категорії, вимір ефективності діяльності проводиться у вигляді її оцінки як латентної характеристики діяльності підприємства. Ефективність може бути кількісно оцінена за допомогою системи показників, серед яких науковці виділяють приватні показники ефективності, тобто показники, під якими в більшості випадків розуміється ефективність використання ресурсів (основних та оборотних коштів, робочої сили, фінансів) та узагальнюючі, які комплексно характеризують ефективність господарювання. Останню групу показників складають показники рентабельності діяльності, витрати на одну грн вартості продукції (послуг) тощо. В процесі оцінки виключно важливим є формування

методичного апарату цього процесу. Так, встановлено, що оцінка ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методичних підходів, серед яких найбільш поширеними є класичний (ресурсно-результативний), факторний, фінансовий, інтегральний, функціонально-вартісний, порівняльний (бенчмаркінг) та стейкхолдерський. Кожен з них має власні переваги та недоліки і може застосовуватись у залежності від цілей аналізу, специфіки підприємства та доступності даних. Визначено, що найбільш адекватною для практичного застосування є комплексна система оцінки, яка поєднує кількісні та якісні показники, враховує галузеву специфіку, масштаби діяльності та стратегічні орієнтири підприємства. В практиці оцінки ефективності часто також використовують моделі інтегральної оцінки, в яких за допомогою системи статистичних ваг та агрегування статистично оброблених приватних показників ефективності визначається фактичний рівень ефективності. Зазначені моделі надають широкі можливості щодо проведення факторного аналізу та визначення основних сильних та слабих сторін підприємства. Результати оцінки ефективності діяльності з визначенням основних резервів її підвищення є основою прийняття відповідних стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень. При цьому для управління ефективністю діяльності важливо також враховувати особливості галузі, а також ефект синергії. В процесі критичного аналізу літературних джерел визначено, що основними напрямами підвищення ефективності є модернізація виробництва, інтенсифікація інноваційної діяльності а також оптимізація витрат.

Аналіз сучасного стану ринку кондитерських виробів та перспектив його розвитку показав, що до російської військової агресії кондитерська галузь перебувала в стані адаптації до нових умов, які стали наслідком дії загальних кризових явищ 2013–2015 років та зміни конкурентної структури ринку (значні виробничі потужності до 2014 року перебували на території Донецької та Луганської області). Нестабільність становища галузі також визначалася впливом обмежувальних адміністративних заходів, викликаних пандемією

Covid-19, що значно ускладнювало не тільки роботу на внутрішньому ринку, а й, що є найважливішим з точки зору стратегічного розвитку галузі, реалізацію її експортного потенціалу. Триваюча вже четвертий рік війна ще більш ускладнила вирішення не тільки стратегічних, але й короткострокових задач підприємств галузі. Аналіз сучасної продуктової структури ринку дає підстави зробити висновок, що вона не є ефективною та в цілому унеможливлює розвиток галузі в довгостроковій перспективі: низька додана вартість, яка отримується при виробництві дешевих видів продукції, питома вага яких станом на 2024 рік склала близько 80%, не може забезпечити інноваційного розвитку галузі без зовнішніх інвестицій. Важливими напрямами розвитку галузі в цілому та окремих підприємств (особливо середніх та великих) є оптимізація виробничих програм підприємства з урахуванням сучасних харчових трендів (продукція з пониженим рівнем цукру, або без цукру, геродієтична та для спортивного харчування, а також інша нішова та функціональна продукція).

Досліджене в роботі підприємство – ПрАТ «Домінік», є великим виробником кондитерської продукції з вагомими досвідом роботи на ринку. Проведений аналіз результатів господарської діяльності підприємства за два роки в цілому не дозволяє зробити однозначних висновків. Так, негативних ознак його діяльності, слабких сторін та вад значно менше, та вони не є визначальними і такими, що загрожують життєдіяльності підприємства. Серед таких негативних характеристик діяльності підприємства варто відзначити зниження ефективності управління основними засобами та оборотними коштами, тобто виробничими фондами підприємства, погіршення технічного стану його основних засобів та загальний високий рівень їх технічного зносу, про що свідчать значення та динаміка показників придатності та зносу, а також, що є на нашу думку найвагомішим, – це низька прибутковість виробничої діяльності. Позитивних характеристик діяльності підприємства значно більше, крім того, вони є набагато більш визначальними з точки зору перспектив розвитку підприємства. Так, серед найбільш вагомих сильних

сторін підприємства, можна відзначити значне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що створює перспективи зростання прибутковості діяльності та загальної ефективності за рахунок ефекту масштабу виробництва. Також вагомою сильною стороною підприємства та потенційною перевагою в конкурентній боротьбі є структура капіталу підприємства, яка свідчить про високий рівень його фінансової стійкості. Також вагомою сильною стороною підприємства є значне підвищення прибутковості діяльності підприємства в 2024 році, а отже збільшення можливостей щодо фінансування не тільки короткострокових, але й стратегічних цілей діяльності. Резюмуючи результати проведеного аналізу діяльності підприємства можна зробити висновок, що провідним шляхом подальшого розвитку підприємства та забезпечення високої ефективності його діяльності є оптимізація або мінімізація витрат, а також підвищення ефективності операційної діяльності в цілому, що може бути реалізоване через розширення або оптимізацію виробничої програми, більш ефективне стимулювання збуту, впровадження інновацій, розвиток та розширення зовнішньоекономічної діяльності.

На основі результатів дослідження зовнішнього середовища підприємства, а саме ринкової ситуації, та отриманих результатів аналізу його внутрішнього середовища, для підвищення ефективності діяльності підприємства був запропонований ряд заходів, по одному з яких були проведені детальні розрахунки його ефективності та інвестиційної привабливості. Так, центральним із запропонованого комплексу заходів визначено проєкт розширення виробничої програми шляхом запуску нової лінії натуральної пастили у трьох функціональних модифікаціях: без підсолоджувачів, на фруктозі та з додаванням суперфудів. Запропонований напрям забезпечує одночасне досягнення кількох стратегічних цілей: посилення ринкових позицій, зниження залежності від імпортозалежної сировини, адаптацію до змін споживчого попиту та експортну орієнтацію на основі принципів сталого розвитку. Розрахунки техніко-економічних показників впровадження проєкту засвідчили його високу ефективність та

інвестиційну привабливість: обсяг додаткового чистого прибутку становитиме 3443,4 тис. грн, термін окупності інвестицій по дисконтованим грошовим потокам – 3,09 року, внутрішня ставка прибутковості – 28% при індексі доходності 1,21. Водночас реалізація заходу сприятиме створенню нових робочих місць, збільшенню обсягу виробленої та реалізованої продукції на 20700,0 тис. грн, зростанню податкових надходжень і формуванню соціально відповідального бренду підприємства. Для забезпечення комплексного та збалансованого розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі був запропонований комплекс заходів. Особливу роль у цьому комплексі відіграє напрям оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності, що передбачає запровадження сучасних технологій енерго- та ресурсозбереження, а також вдосконалення управлінського обліку витрат, що дозволить оптимізувати собівартість продукції, підвищити рентабельність виробництва та забезпечити підприємству фінансову гнучкість в умовах нестабільності ринку. В цілому, комплекс заходів, запропонований для реалізації у 2025–2030 роках, відповідає стратегічним пріоритетам підприємства, створює умови для сталого розвитку та підвищення ефективності його діяльності. Поєднання заходів з оптимізації витрат, розширення виробничої програми, оновлення технічної бази, посилення експортної діяльності та управління персоналом формує цілісну модель розвитку ПрАТ «Домінік», яка дозволить підприємству ефективно функціонувати у складному зовнішньому середовищі та залишатись лідером кондитерського ринку України.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / А. Сміт ; пер. з англ. І. Дзюб ; наук. ред. С. Білокінь. Київ : Наш Формат, 2023. 722 с.

2. Ricardo D. The Principles of Political Economy and Taxation. Reprint edition. Frankfurt am Main: Outlook Verlag. 2018. 234 p.

3. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Т. 1 / К. Маркс ; пер. з нім. О. Тура. URL: https://github.com/marx-in-ua/das-kapital (дата звернення 01.04.2025).

4. Pareto V. Manual of Political Economy. Oxford: Oxford University Press. 2014. 576 p.

5. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. Revised and newly composed text edition. New Delhi: Dev Publishers & Distributors. 2024. 368 p.

6. Drucker P. F. The Practice of Management / Peter F. Drucker. New York: HarperBusiness, 2006. 404 p.

7. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics / Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus. 19th ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 800 p.

8. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. В. Осовської. Київ: Основи, 2005. 588 с.

9. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Збалансована система показників: від стратегії до дії / Роберт С. Каплан, Девід П. Нортон ; пер. з англ. О. Циганкова. Київ: Альпіна Бізнес Букс, 2007. 320 с.

10. Stiglitz J. E. Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American Economic Review*. 2002. Vol. 92, No. 3. P. 460–501.

11. Амоша О.І. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 534 с

12. Геєць В. М. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні; НАН України, Ін-т екон. прогнозування. Харків: Форт, 2003. 440 с.

13. Базилевич В. Д. Основи економічної теорії: політична економія. Київ: Знання, 2009. 647 с.

14. Саблук П. Т. Економіка аграрного сектору. Київ: ІАЕ, 2001. 512 с.

15. Власюк О. С. Економічна безпека держави: сутність та механізм забезпечення. Київ: НІСД, 2009. 732 с.

16. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ: КНЕУ. 2005. 292 с.

17. Ковальчук І. В. Реальна економіка: навчальний посібник з економіки підприємства. Київ: ВІПОЛ, 2014. 393 с.

18. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.

19. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять "ефективність" і "результативність" управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал*. 2008. № 10(88). С. 207-215.

20. Палій З. П. Стійкість підприємства: теоретичні основи та методика оцінки. Київ: КНЕУ, 2006. 280 с.

21. Швед В. В. Оцінка ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Подільський науковий вісник*. № 4 (28), 2023, С. 45–52.

22. Туниця Ю. Ю., Ковальчук О. П. Ефективність економічної діяльності у контексті глобальних викликів і сталого розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2024. Том 8, № 1. URL: https://ena.lpnu.ua/items/ae094aea-0aa9-4726-a79c-eec06e16a4b8 (дата звернення 13.04.2025).

23. Масленніков Є. І., Кіртока Р. Г., Музиченко Т. О. Теоретичні аспекти ефективності управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2023, *22* (1(53), 128–138. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288745 (дата звернення 13.04.2025).

24. Шалева О. І. Актуальні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємств сфери послуг. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2022, №68. URL: https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1174/1109 (дата звернення 14.04.2025).

25. Talakh T. Assessment of economic efficiency of functioning of industrial enterprises of Ukraine. *Economic Forum*, 2021, 11(4), 101-108. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-14 (дата звернення 14.04.2025).

26. Чернюк Л. Г. Національна економіка: підручник / Л. Г. Чернюк. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 412 с.

27. Лисецький О. О. Економічна ефективність регіонального розвитку: теоретико-методологічні основи та практичні аспекти. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 3. С. 25–37.

28. Шевченко А. І. Галузевий підхід до оцінки ефективності економіки в умовах структурних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 94–100.

29. Савчук В. С. Оцінювання ефективності діяльності підприємств: сучасні підходи. *Економіка і держава*. 2022. № 4. С. 72–75.

30. Porter, Michael E., and Claas van der Linde. 1995. "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship." *Journal of Economic Perspectives* 9 (4): 97–118.

31. Демченко К. В. Поняття “ефективності” у контексті екологічної модернізації виробництва суб’єктами підприємництва. *Підприємництво і*

торгівля, 2023, (39), 73-78. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-08 (дата звернення 18.04.2025).

32. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf (дата звернення 18.04.2025).

33. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY". 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3 (дата звернення 20.04.2025).

34. Міценко Н.Г. Економічне оцінювання соціальної ефективності локальних інтегрованих систем. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3. С. 66–76.

35. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с.

36. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». 2011. Випуск 32. С. 130–136.

37. Geamanu M. Economic efficiency and profitability. *Studia Universitatis «Vasile Goldis» Arad – Economics Series* 2. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY. (дата звернення: 01.05.2025).

38. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

39. Ярова В.В., Велієва В.О. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. Харків. ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2021. 115 с.

40. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Теорія економічного аналізу. Тернопіль: «Укрмедкнига», 2012. 319 с.

41. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. – № 15. С. 275–285.

42. Коріненко В.А. Методичний підхід до аналізу ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. С. 179–185.

43. Кулик А.В. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. Київ: ДП «Вид. дім. «Персонал», 2018. 452 с.

44. В. Пила, Д. Арзянцева, Н Захаркевич. Методичні підходи до оцінки ефективності управління на підприємстві. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/327824254_METODICNI_PIDHODI_DO_OCINKI_EFEKTIVNOSTI_UPRAVLINNA_NA_PIDPRIEMSTVI_METHODOLOGICAL_APPROACHES_TO_ASSESSING_EFFECTIVENESS_OF_ENTERPRISE_MANAGEMENT (дата звернення: 02.05.2025).

45. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.

46. Лизунова О. М. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12, ч. 1. С. 187–190.

47. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торгівельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119 (дата звернення 02.05.2025).

48. Ладунка І.С. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство, 2018, вип. 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/57.pdf (дата звернення 03.05.2025).

49. Алєксєєва Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*, 2012. Вип. 3(13). С. 71–80.

50. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Пухленко В.В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. С. 683–691. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-119 (дата звернення 05.05.2025).

51. Солодке життя: історія кондитерської справи в Україні / Локальна історія. 2021. URL: https://localhistory.org.ua/texts/statti/solodke-zhittia-istoriia-konditerskoyi-spravi-v-ukrayini/ (дата звернення 08.05.2025).

52. Лазебна І. В. Ринок кондитерських виробів України. *Товари і ринки.* 2018. № 1. С. 67–76.

53. Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Герасименко І. О., Ткаченко К. В., Варченко О. О., Тур, О. В. Діяльність підприємств харчової індустрії Екраїни у кризові, проміжні та воєнний періоди. *Продовольчі ресурси*, 2024. 12(22), 219–233. https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-22 (дата звернення 10.05.2025).

54. Кондитерська промисловість України: стан, тенденції, перспективи розвитку URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кондитерська_промисловість_України (дата звернення 10.05.2025).

55. Ukrainian Confectionery Market Overview. URL: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/ukraine (дата звернення 10.05.2025).

56. Смаглюк А. А., Надточій А. О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. Інтернаука. 2020. № 2. URL:

https://www.internauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

57. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Випуск 18. Том 2. С. 264–274.

58. Економічна статистика / Економічна діяльність / Промисловість. *Державна служба статистики України:* URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 10.05.2025).

59. Характеристика підприємства ПрАТ «Домінік». URL: https://dominik.ua/ru/o-nas/ (дата звернення 12.05.2025).

60. Корпоративна інформація ПрАТ «Домінік». URL: https://dominik.ua/korporatyvna-informatsiya/ (дата звернення 12.05.2025).

61. Україна не стане винятком: у всьому світі очікується подорожчання популярного продукту. URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/ukraina-ne-stane-vinyatkom-u-vsomu-sviti-ochikuetsya-podorozhchannya-populyarnogo-produktu.htm (дата звернення 18.05.2025).

62. Патент на корисну модель № 61598 України, МПК A23G 3/24 A23G 3/48. Склад пастильних кондитерських виробів підвищеної біологічної цінності. / Г. Б. Рудавська, Н. П. Шаповалова, заявник і патентовласник Г. Б. Рудавська, Н. П. Шаповалова. – № u 2010 15473; заяв. 21.12.2010. – опубл. 25.07.2011. – Бюл. № 14.

63. Патент на корисну модель № 120447 України, МПК A23G 3/34 A23L 21/00. Спосіб виробництва листової фруктової пастили. / Г. Ю. Оліфіренко, заявник і патентовласник Г. Ю. Оліфіренко. – № u 2017 08761; заяв. 31.08.2017. – опубл. 25.10.2017.

64. Патент на корисну модель № 99387 України, МПК A23G 3/00 A23G 3/50. Спосіб виробництва листкових солодощів на ягідно-фруктовій основі. / О. М. Большакова, заявник і патентовласник О. М. Большакова. – № u 2015 02401; заяв. 17.03.2015. – опубл. 25.05.2015.

65. Осик С.В., Гребейникова Н.А., Стожук В. Стан та перспективи розвитку кондитерської промисловості України в умовах війни. *Збірник тез доповідей 85 наукової конференції викладачів університету (ОНТУ)*. Одеса, 22 – 25 квітня 2025 р. С. 313. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts-85-SCSPS.pdf

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ прикладної економіки і менеджменту 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 «Управління ефективністю ПрАТ «Домінік» та обґрунтування напрямів її підвищення»

Здобувачки _____ Стожук В. С.

Керівник _____ д.е.н., проф. Замлинський В. А.

Одеса – 2025 р.

Таблиця 1

Види ефективності діяльності підприємства: сутність, недоліки та обмеження

Вид ефективності	Суть	Основні недоліки та обмеження
Економічна ефективність	Визначається як співвідношення результатів господарської діяльності до витрат ресурсів, спрямованих на їх досягнення. Є базовим видом ефективності, що дозволяє оцінити прибутковість, продуктивність і рентабельність підприємства. Ґрунтується на кількісних показниках (дохід, витрати, прибуток, продуктивність).	Зосереджена переважно на короткострокових фінансових показниках; не враховує вплив соціальних та екологічних чинників; обмежена у випадках нестабільного зовнішнього середовища.
Екологічна ефективність	Відображає здатність підприємства здійснювати господарську діяльність з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище. Охоплює ефективне використання природних ресурсів, зменшення викидів, управління відходами та дотримання екологічних стандартів. Є важливою складовою сталого розвитку.	Вимагає значних інвестицій у модернізацію; слабка мотивація підприємств за відсутності дієвої державної екологічної політики; складність кількісної оцінки у деяких галузях.
Технологічна ефективність	Характеризує здатність підприємства використовувати сучасні технології, автоматизовані системи, інноваційні рішення для забезпечення високої якості продукції, зменшення витрат та підвищення продуктивності. Визначає технологічну конкурентоспроможність підприємства.	Залежить від рівня інвестицій та доступності технологій; потребує постійної адаптації до змін; складність інтеграції технологій у традиційні бізнес-процеси.
Соціальна ефективність	Відображає ступінь задоволення соціальних потреб працівників, рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства, умови праці, мотивацію персоналу, дотримання прав людини. Соціальна ефективність сприяє підвищенню лояльності, зменшенню плинності кадрів, зміцненню репутації.	Труднощі кількісного вимірювання; суб’єктивність в оцінці результатів; недооцінка значення соціального капіталу у стратегічному плануванні.

Таблиця 2

Основні методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств

Методичний підхід	Суть підходу	Переваги	Недоліки та обмеження
Класичний (традиційний)	Базується на співвідношенні результатів і витрат (продуктивність, прибутковість, рентабельність).	Простота, зрозумілість, доступність даних.	Не враховує якісні аспекти, екологічні, соціальні, інноваційні чинники.
Факторний (детермінований)	Аналіз впливу окремих факторів (виробіток, фондовіддача тощо) на зміну результатів діяльності.	Дає змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки, корисний для управління внутрішніми процесами.	Вимагає якісної бази статистичних даних, складність аналізу при великій кількості факторів.
Фінансовий (коефіцієнтний)	Оцінювання за допомогою фінансових показників (ліквідність, платоспроможність, рентабельність).	Дає чітке уявлення про фінансове здоров'я підприємства.	Не відображає операційної ефективності або довгострокового потенціалу.
Ресурсний (ресурсоощадний)	Фокус на використанні ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних).	Важливий для підприємств у період дефіциту ресурсів або переходу до "зеленої економіки".	Може ігнорувати якість кінцевих результатів діяльності.
Функціонально-вартісний (ABC/ABB)	Оцінка ефективності функцій та видів діяльності за їх вартістю та цінністю для споживача.	Сприяє оптимізації витрат і підвищенню клієнтоорієн-тованості.	Висока трудомісткість, потреба у деталізованому обліку витрат.
Інтегральний (системний)	Поєднує кілька груп показників (економічні, соціальні, інноваційні тощо) в єдину систему.	Дає комплексну оцінку, підтримує стратегічне управління.	Висока складність розрахунків, необхідність якісної інформаційної системи.
Стейкхолдерський (зацікавлених сторін)	Орієнтований на задоволення інтересів усіх груп стейкхолдерів підприємства.	Відповідає сучасним вимогам ESG, посилює соціальну відповідальність.	Важко формалізувати критерії оцінки для різних груп.
Рейтинговий (бенчмаркінг)	Оцінка ефективності через порівняння з найкращими практиками в галузі.	Дозволяє виявити відставання та запозичити успішні	Потребує якісної інформації про конкурентів, не

		рішення.	завжди адаптується до специфіки підприємства.

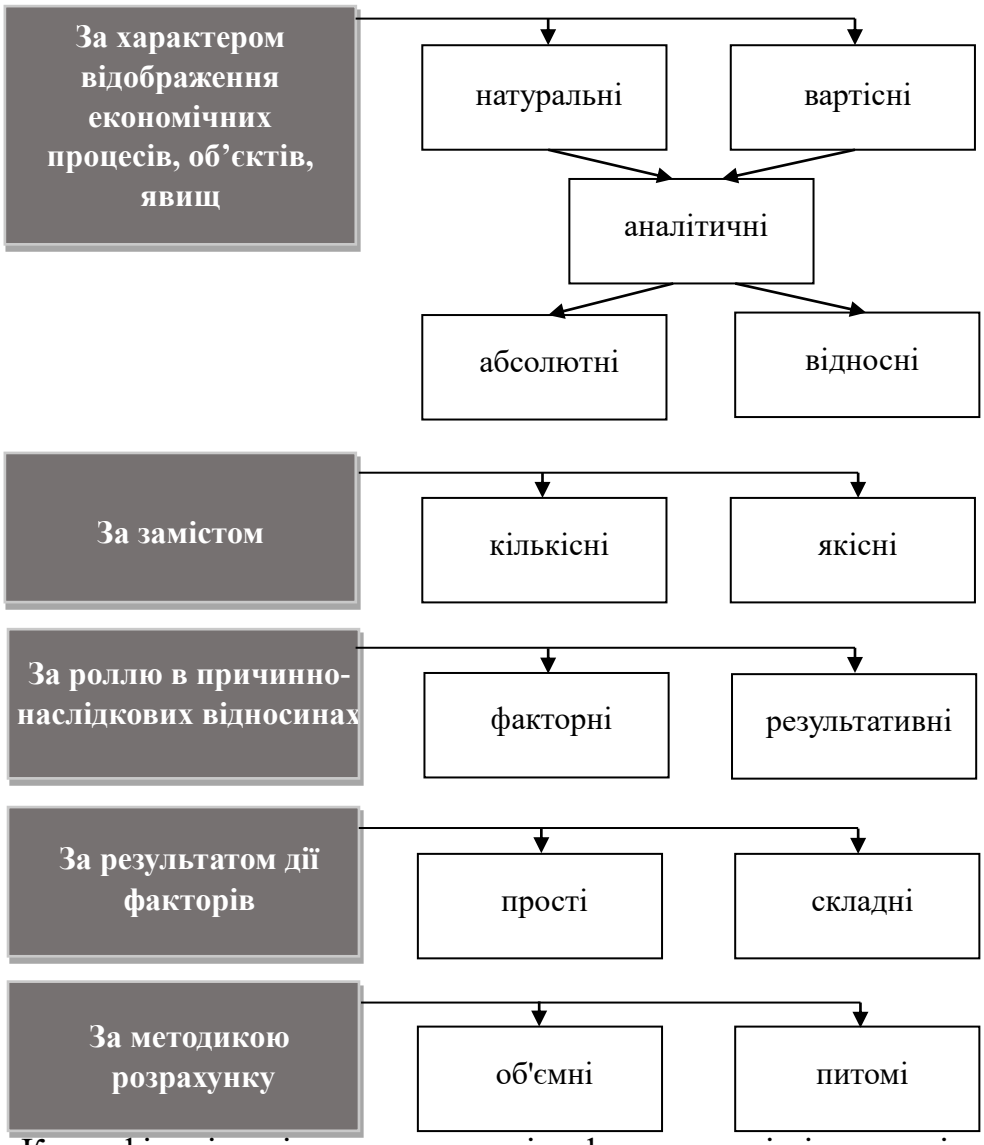

Рис.1. Класифікація оцінних показників ефективності діяльності

Таблиця 3

Групи показників для оцінки ефективності діяльності підприємства

Сфера оцінки	Показники
1. Виробничо-технологічна	Обсяг виробництва, продуктивність праці, використання виробничих потужностей, фондовіддача, енергоємність
2. Інноваційно-інвестиційна	Частка інноваційної продукції, коефіцієнт оновлення основних засобів, обсяг капітальних інвестицій

3. Ефективність оборотного капіталу	Коефіцієнт оборотності запасів, тривалість операційного циклу, рівень матеріальних витрат
4. Фінансова діяльність	Рентабельність продажів, чистий прибуток, коефіцієнт фінансової стійкості, ліквідність, платоспроможність
5. Управління персоналом	Середня заробітна плата, плинність кадрів, виробіток на одного працівника, коефіцієнт стабільності персоналу
6. Управлінська результативність	Виконання планових показників, тривалість прийняття управлінських рішень, гнучкість організаційної структури

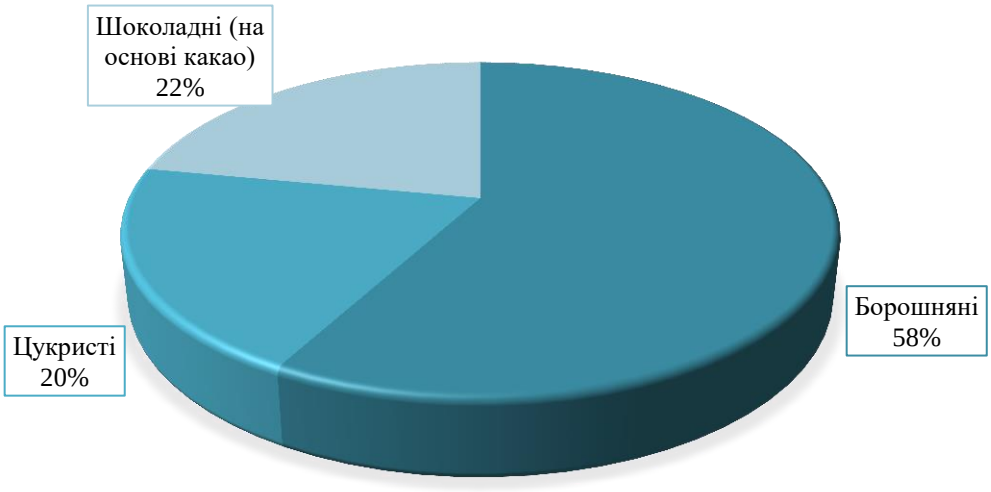

Рис. 2. Продуктова структура ринку кондитерських виробів в Україні

Рис. 3. Динаміка реалізації кондитерської продукції в Україні, млрд грн

Таблиця 4

Оцінка сучасного стану кондитерської галузі України

Критерій	Оцінка
Обсяги реалізації	У 2023 році обсяг реалізації кондитерської продукції становив 32,97 млрд грн, що на 21 % більше, ніж у 2022 році, однак все ще на 31 % нижче пікових значень 2021 року. Пожвавлення попиту частково обумовлене відновленням внутрішньої логістики, розширенням асортименту та орієнтацією на базовий ціновий сегмент.
Структура виробництва	Найбільшу частку в загальному обсязі виробництва займають борош-няні кондитерські вироби (близько 55–60 %), тоді як цукристі та шоко-ладні вироби демонструють повільнішу, але стабільну динаміку. В умо-вах війни зростає роль дешевших виробів з тривалим терміном зб-ня.
Собівартість виробництва	Висока залежність від цін на імпортні інгредієнти (какао-боби, пальмова олія, глазур, упаковка) призводить до інфляційного тиску на собівартість. У 2023 році витрати на виробництво зросли в середньому на 17–22 %, що негативно вплинуло на рівень рентабельності, особливо у сегменті шоколадних виробів.
Виробничі потужності	Частина підприємств (особливо у східних регіонах) зупинили роботу або були зруйновані. Водночас триває процес релокації виробництв до центральних і західних регіонів. Завантаженість наявних потужностей коливається в межах 60–75 %, що свідчить про резерви розширення за умови

	стабілізації ситуації.
Технологічна база	Більшість підприємств працюють на обладнанні, модернізованому ще до 2010 року. Частка сучасних автоматизованих ліній – до 40 %. Водночас великі виробники (Roshen, АВК, Konti) інвестують у нові формати продукції, ІТ-рішення для відстеження логістики та впровадження HACCP.
Ринок праці	Скорочення зайнятості (до 10 % у порівнянні з 2021 р.) спостерігається на фоні трудової міграції та мобілізації. Нестача кваліфікованих працівників призводить до зростання витрат на оплату праці, які у 2023 р. зросли в середньому на 25–30 %. Поширене залучення внутрішньо переміщених осіб.
Експортний потенціал	Після зниження обсягів експорту у 2022 році (на 30–40 %), у 2023 році спостерігалося часткове відновлення поставок, особливо до країн ЄС та Близького Сходу. Частка експорту становить приблизно 25–28 % від загального виробництва, з перспективою подальшого зростання.
Внутрішній попит	Попит знижується через скорочення реальних доходів населення, зменшення чисельності споживачів (міграція, демографічний спад), переорієнтацію на товари першої необхідності. Однак у 2023 р. зростає сегмент доступних солодощів, а також функціональних і локальних виробів із регіональною ідентичністю.
Інституційна підтримка	Галузь не має окремих державних програм підтримки, проте підприєм-ства можуть отримати часткову допомогу через інструменти релокації, «єВідновлення», пільгове кредитування. Бракує системного підходу до стимулювання інновацій та експортної активності з боку держави.
Інноваційність	У 2023 році спостерігається розвиток окремих ніш: органічна продукція, солодощі з пониженим вмістом цукру, протеїнові батончики, упаковка з біорозкладних матеріалів. Інновації концентруються в середніх і вели-ких підприємствах; малі виробники обмежені в ресурсах на НДДКР.
Ризики	Основні ризики – воєнні дії (пряма загроза виробництву), енергетична нестабільність, зростання вартості логістики, валютні коливання, скорочення платоспроможного попиту, податковий тиск. Підвищений ризик залежності від імпорту сировини (зокрема, какао-продуктів).

Таблиця 5

Основні напрями розвитку кондитерської галузі України

Напрям розвитку	Зміст / ключові дії	Очікуваний ефект
Технологічна модернізація виробництва	Оновлення обладнання, автоматизація ліній, впровадження енергоощадних та безвідходних технологій	Підвищення продуктивності, зниження собівартості, покращення якості продукції, зменшення втрат ресурсів
Розвиток інноваційної продукції	Виробництво виробів із пониженим вмістом цукру, функціональних та білкових солодощів, органічної продукції, крафтових форматів	Залучення нових цільових аудиторій, відповідність глобальним споживчим трендам, збільшення доданої вартості
Експортна експансія	Розширення географії збуту, сертифікація продукції за стандартами ЄС, участь у виставках, розвиток логістики	Диверсифікація ринків збуту, зменшення залежності від внутрішнього ринку, збільшення валютної виручки
Локалізація сировинної бази	Підтримка українських постачальників інгредієнтів, розвиток власного виробництва глазурі, начинок, упаковки тощо	Зниження залежності від імпорту, стабільність постачань, контроль витрат

Цифрова трансформація	Впровадження ERP, CRM, електронного документообігу, аналітики даних, е-комерції	Оптимізація управлінських процесів, прозорість, адаптивність до ринку
Розвиток логістики та дистрибуції	Інвестування в холодові склади, оптимізація маршрутів доставки, співпраця з маркетплейсами та ритейлерами	Зменшення втрат під час транспортування, скорочення часу доставки, покращення доступності продукції
Укріплення кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу, програми внутрішнього навчання, співпраця з освітніми установами	Якісний людський капітал, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури
Державна підтримка та галузеві об’єднання	Лобіювання інтересів через профільні асоціації, участь у програмах підтримки бізнесу, релокації, енергосубсидіювання	Покращення регуляторного середовища, стимулювання інвестицій, підвищення стійкості мікро- та малих підприємств

Таблиця 6

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	16000	16000	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	11995	12315	320	2,7
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,750	0,770	0,020	2,7
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн				
у діючих цінах	729877	833918	104041	14,3
у порівняних цінах	729877	735614	5737	0,8
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного податку),тис. грн	735277	837760	102483	13,9
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	420310	426890	6581	1,6
7. Фондовіддача, грн/грн	1,737	1,723	-0,013	-0,8
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	347120	423209	76089	21,9
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,12	1,98	-0,14	-6,55

10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	546	494	-52	-9,5
11. Продуктивність праці, тис. грн	1336,77	1489,10	152,3	11,4
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	730195	824517	94322	12,9
матеріальні витрати	537066	602037	64971	12,1
витрати на оплату праці	98414	111214	12800	13,0
відрахування на соціальні заходи	19196	22198	3002	15,6
амортизація	26121	27931	1810	6,9
інші операційні витрати	49398	61137	11739	23,8
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	1,0004	0,9887	-0,0117	-1,2
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,736	0,722	-0,014	-1,9
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	620962	690612	69650	11,2
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	23120	60038	36918	159,7
17. Чистий прибуток, тис. грн	19398	52399	33001	170,1
18. Рентабельність продажів, %	3,14	7,17	4,02	-
19. Рентабельність продукції, %	3,17	7,28	4,12	

Таблиця 7

Стратегії підвищення ефективності діяльності та розвитку експортного потенціалу

Стратегія	Зміст та інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Стратегія експортного зростання	Розширення експорту на основі вже наявного досвіду та сертифікації; фокус на ринки ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії; участь у міжнародних виставках; створення окремого експортного підрозділу; адаптація упаковки та маркування; розвиток B2B-партнерств.	Збільшення валютної виручки, зменшення залежності від внутрішнього ринку, підвищення стійкості бізнес-моделі.
Стратегія інноваційного асортименту	Впровадження нових видів продукції: функціональні батончики, солодощі з пониженим вмістом цукру, безглютенові вироби, лінійки для HoReCa.	Залучення нових клієнтських сегментів, підвищення конкурентоспроможності, формування доданої вартості.
Стратегія енергоефективності	Технічне переоснащення виробництва, впровадження	Зменшення собівартості продукції, підвищення

та модернізації	енергоощадних технологій, автоматизація процесів; оптимізація витрат через цифровий моніторинг споживання енергії.	маржинальності, відповідність екологічним вимогам споживача й міжнародних ринків.
Стратегія вертикальної інтеграції	Створення або участь у спільних підприємствах із виробниками пакувальних матеріалів, інгредієнтів (глазурі, добавок), логістичними операторами; укладення довгострокових контрактів із постачальниками.	Зниження ризиків постачання, контроль якості, стабільність витратної бази.
Стратегія кадрової стабільності та навчання	Впровадження систем мотивації, навчання персоналу новим технологіям, участь у програмах перепідготовки, створення безпечного середовища праці.	Зниження плинності кадрів, підвищення ефективності праці, формування довготривалих кадрових активів.
Стратегія сталого розвитку та відповідального бренду	Позиціонування продукції як socially responsible: використання сертифікованої сировини (UTZ, Cocoa), інформування споживачів про етичне виробництво, мінімізація харчових відходів, екологічна упаковка.	Формування позитивного іміджу, залучення екологічно свідомих споживачів, відповідність очікуванням міжнародних партнерів.

Таблиця 8

Перспективні напрямки розширення виробничої програми ПрАТ «Домінік»

Продукт / лінійка	Коротка характеристика	Переваги для внутрішнього ринку	Переваги для експорту
Функціональні батончики з додаванням злаків та насіння	Батончики з вівсянки, гарбузового насіння, сухофруктів; без цукру або з еритритом чи стевією	Високий попит серед споживачів, що дотримуються здорового способу життя; доступна сировина	Популярний формат серед споживачів ЄС; відповідність вимогам clean label (чиста етикетка) та стандартам здорового харчування
Цукристі кондитерські вироби на основі меду та фруктози	Мармелад, пастила, зефір без додавання цукру; з використанням локальної сировини (яблука, бурякова	Низька собівартість, можливість позиціювання як «натуральної» продукції	Висока привабливість для ринку Близького Сходу та ЄС, де затребувані вироби без штучного цукру

	патока, мед)		
Безглютенове печиво та вафлі	Вироби з рисового, кукурудзяного, нутового борошна; варіанти з білковим збагаченням	Запит з боку споживачів з обмеженнями в харчуванні; позиціонування як продукт з added value	Широкий попит у США, Канаді та країнах ЄС; можливість отримання додаткових сертифікатів (GlutenFree, Vegan Friendly)
Вироби з використанням альтернативного шоколаду (кероб)	Цукерки та глазуровані вироби на основі керобу (замінник какао, дешевший, не містить кофеїну)	Уникнення залежності від какао; гарна органолептика; тренд на суперфуди	Експортна привабливість у vegan-сегменті Європи, а також на ринку Азії
Сухі кондитерські суміші для HoReCa	Суміші для приготування печива, брауні, мафінів; збагачені білком або клітковиною	Орієнтація на B2B-сегмент, підтримка малого бізнесу, пекарень, кав'ярень	Високий експортний потенціал до Східної Європи, Балкан, країн Північної Африки

Таблиця 9

Асортиментна модель лінійки натуральної пастили

Категорія	Назва виробу	Складові (ключові компоненти)	Орієнтація на ринок / сегмент
1. Без підсолоджувачів	Пастила «Яблуко-слива»	Яблучне пюре, сливове пюре	Дієтичне харчування, clean label, дитяче харчування
	Пастила «Яблуко-груша»	Яблучне пюре, грушеве пюре	Діабетичні дієти, споживачі 45+
	Пастила «Слива-журавлина-м'ята»	Сливове пюре, пюре журавлини, м'ята сушена	Веганські продукти, аптечні мережі
2. На фруктозі (низький глікемічний індекс)	Пастила «Вишня-яблуко»	Вишневе пюре, яблучне пюре, фруктоза	Мережі ЗСЖ, HoReCa
	Пастила «Смородина-	Смородинове пюре, грушеве пюре,	Рітейл, дитячі продукти

	груша»	фруктоза	
	Пастила «Обліпиха-яблуко»	Обліпихове пюре, яблучне пюре, фруктоза	Функціональні солодощі, антиоксидантна дія
3. З додаванням суперфудів	Пастила «Яблуко-каркаде-чіа»	Яблучне пюре, пюре гібіскусу, насіння чіа	ЗСЖ, веганське харчування, експорт
	Пастила «Груша-журавлина-кіноа»	Грушеве пюре, журавлинове пюре, насіння кіноа	ЄС, функціональні снеки
	Пастила «Слива-морква-льон»	Сливове пюре, морквяне пюре, насіння льону	Дитяче харчування, ЕСО магазини

Таблиця 10

Вплив заходу на техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)									Строк окупності інвестицій, років
	Всього	у тому числі в		Вироблена (реалізована) продукція, тис. грн	Собівартість (поточні витрати), тис. грн						Чистий прибуток, тис. грн		
		Основні засоби	Оборотні кошти		Всього	у тому числі:							
						Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація основних засобів	Інші витрати			
Впровадження проєкту розширенню виробничої програми (пастили натуральної)	8676,7	2258,1	6418,6	20700,0	16500,7	13607,5	558,9	123,0	451,6	1759,7	3443,4	3	2,52

Таблиця 11

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» до та після впровадження заходу

Показник	2024 рік	Проєкт	Відхилення	
			Абс.	Відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, (натур.од.)	16000	16100,0	100	0,6
2. Фактично вироблено продукції, (натур.од.)	12315	12405,0	90	0,7
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,770	0,771	0,001	0,1
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ):				
- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	833918	854618,0	20700	2,5
- у порівняних цінах, тис. грн	735614	756314,0	20700	2,8
5. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	837760	858460,0	20700	2,5
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	426890	429148,1	2258,1	0,5
7. Фондовіддача, грн/грн	1,723	1,762	0,039	2,3
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	423209	429627,6	6418,6	1,5
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти	1,98	1,998	0,018	0,9
10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	494	497	3	0,6
11. Продуктивність праці, тис. грн/особу	1489,1	1521,8	32,7	2,2
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	824517	841017,7	16500,7	2,0
- матеріальні витрати	602037	615644,5	13607,5	2,3
- витрати на оплату праці	111214	111772,9	558,9	0,5
- відрахування на соціальні заходи	22198	22321,0	123,0	0,6
- амортизація	27931	28382,6	451,6	1,6
- інші операційні витрати	61137	62896,7	1759,7	2,9
13. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн	0,9887	0,9841	-0,0046	-0,5
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,722	0,720	-0,002	-0,2
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	690612	707112,7	16500,7	2,4
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	60038	64237,3	4199,3	7,0
17. Чистий прибуток, тис. грн	52399	55842,4	3443,4	6,6
18. Рентабельність продажів, %	7,17	7,48	0,31	-
19. Рентабельність продукції, %	7,28	7,64	0,36	-

Таблиця 12

Комплекс заходів розвитку ПрАТ «Домінік» на 2025–2030 роки

№	Напрям розвитку	Основні завдання	Конкретні заходи (2025–2030 рр.)
1	Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності	Зниження собівартості продукції, оптимізація використання ресурсів	- Запровадження сучасних технологій енерго- та ресурсозбереження; - Аудит і модернізація системи управління виробничими фондами; - Підвищення обліку витрат та автоматизація управлінського обліку.
2	Розширення виробничої програми	Диверсифікація асортименту, задоволення попиту внутрішнього та зовнішнього ринку	- Реалізація проєкту запуску лінії натуральної пастили; - Розробка нових рецептур та інноваційних видів кондитерських виробів; - Пошук партнерів для розширення асортименту продукції.
3	Вдосконалення технічного стану основних засобів	Зменшення технічного зносу, підвищення надійності виробничих ліній	- Проведення капітального ремонту та часткової модернізації обладнання; - Інвестиції у технологічне оновлення сушильних, упаковочних ліній; - Впровадження системи технічного обслуговування та моніторингу стану основних засобів.
4	Посилення експортної діяльності	Збільшення частки експорту, зміцнення міжнародних позицій підприємства	- Розширення збуту нової продукції (натуральної пастили) на ринки ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії; - Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (IFS, ISO, UTZ); - Створення відділу міжнародних продажів та участь у міжнародних виставках.
5	Управління людськими ресурсами	Підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання продуктивності праці	- Проведення тренінгів та семінарів для працівників; - Запровадження програм гнучких мотиваційних схем; - Підвищення залученості персоналу через впровадження системи внутрішніх комунікацій.