

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення системи управління економічною стійкістю товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МПОУ-24м  
спеціальності 073 - Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)

Можаров А.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ

Причепя І.В.

(прізвище та ініціали)

«04» грудня 2025 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Сметанюк О.А.

(прізвище та ініціали)

«05» грудня 2025 р.

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

«09» 12 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – 7 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
к.е.н., професор О.Й. Лесько

“08” / 09 / 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Можарову Андрію Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління економічною стійкістю товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»

керівник роботи к. е. н., доцент Причепка Ірина Валеріївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “24” 09. 2025 року №313

2. Строк подання здобувачем роботи до 03.12.2025

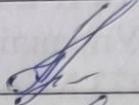
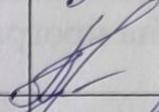
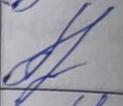
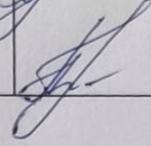
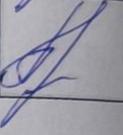
3. Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність і статистичні щорічники, фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод» та ін. джерела.

4. Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методичні засади управління економічною стійкістю підприємства; проаналізувати стан і тенденції в молочній промисловості України, дослідити ефективність господарювання ТОВ «Пирятинський сирзавод», управління економічною стійкістю зокрема; розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод», його економічною стійкістю зокрема тощо.

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

Підходи до трактування поняття «стійкість», підходи до трактування поняття «економічна стійкість», видова класифікація економічної стійкості підприємства, принципи управління та методи забезпечення економічної стійкості підприємства, підходи до оцінювання економічної стійкості підприємства, обґрунтування вибору підсистем для оцінювання економічної стійкості підприємства, структура економічної стійкості підприємства, одиничні оціночні показники за відповідними підсистемами, основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», основні показники балансу ТОВ «Пирятинський сирзавод», структура капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» та джерел його формування, показники рентабельності (збитковості) капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод», оціночні одиничні показники економічної стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідно до розробленого підходу, SWOT-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод», матриця стратегічних позицій ТОВ «Пирятинський сирзавод», змакетована організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод», загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності та забезпечення економічної стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод», графік моделювання утиливості чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» залежно від зміни від різних факторів.

### 6. Консультанти розділів роботи

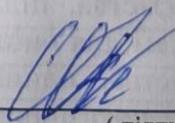
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Причепка І. В, доцент кафедри ЕПВМ		
Розділ 2	Причепка І. В, доцент кафедри ЕПВМ		
Розділ 3	Причепка І. В, доцент кафедри ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 08.09.2025

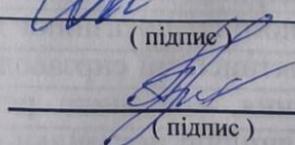
### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	08.09.2025	<i>всє</i>
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР ( 1-й розділ МКР)	вересень-жовтень 2025	<i>всє</i>
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР ( 2-й розділ МКР)	жовтень-листопад 2025	<i>всє</i>
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР ( 3-й розділ МКР)	листопад 2025	<i>всє</i>
5.	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад 2025	<i>всє</i>
6.	Рецензування МКР	листопад-грудень 2025	<i>всє</i>
7.	Захист МКР	грудень 2025 згідно графіка кафедри	

Здобувач

  
( підпис )

Керівник роботи

  
( підпис )

Андрій МОЖАРОВ  
(прізвище та ініціали)

Ірина ПРИЧЕПА  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

УДК 658.152

Можаров А. Д. Удосконалення системи управління економічною стійкістю товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності – D3 Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ. Вінниця: ВНТУ, 2025. 88 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 64 назви; рис.: 13; табл. 22.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення системи управління економічною стійкістю товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод».

У роботі розглянуто підходи науковців до розуміння сутності та змісту поняття стійкості, економічної стійкості зокрема. Досліджено теоретичні засади управління економічною стійкістю, зокрема розглянуто основні характеристики та завдання, видову класифікацію та інструменти управління економічною стійкістю підприємства. Удосконалено підхід до оцінювання ефективності системи управління економічною стійкістю підприємства.

Охарактеризовано основні показники фінансово-господарського стану ТОВ «Пирятинський сирзавод», проведено оцінювання його економічної стійкості та системи менеджменту в цілому.

Розроблено стратегію розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод», проведено макетування організаційної структури планово-економічного відділу підприємства, розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод» та покращення результатів його діяльності.

Ключові слова: стійкість, економічна стійкість, фінансова стійкість, управління економічною стійкістю підприємства, ризики.

## ABSTRACT

Mozharov A. D. Improving the management system of economic sustainability of the limited liability company “Pyriatyn Cheese Factory”. Master's qualification work in the specialty – D3 Management, educational program – Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2025.- 88 p.

In Ukrainian speech Bibliogr.: 64 title; Fig.: 13; table 22.

The master's qualification work is devoted to the issues of improving the economic sustainability management system of the limited liability company "Pyriatyn Cheese Factory".

The work considers the approaches of scientists to understanding the essence and content of the concept of sustainability, economic sustainability in particular. The theoretical principles of economic sustainability management are studied, in particular, the main characteristics and tasks, specific classification and tools for managing the economic sustainability of an enterprise are considered. The approach to assessing the effectiveness of the economic sustainability management system of an enterprise is improved.

The main indicators of the financial and economic condition of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" are characterized, its economic sustainability and management system as a whole are assessed.

The development strategy of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" is developed, the layout of the organizational structure of the planning and economic department of the enterprise is carried out, recommendations are developed to increase the efficiency of economic sustainability management of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" and improve the results of its activities.

Keywords: sustainability, economic sustainability, financial sustainability, management of economic sustainability of an enterprise, risks.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1 Економічна стійкість в концептуальних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців. ....	7
1.2 Управління економічною стійкістю підприємства за сучасних умов.....	15
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності системи управління економічною стійкістю підприємства	23
Висновки до першого розділу .....	32
<b>2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»</b> .....	33
2.1 Характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод» як одного з найбільших виробників сирів у молокопереробній промисловості України.....	33
2.2 Аналіз ефективності системи управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	41
2.3 Аналіз системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	50
Висновки до другого розділу .....	55
<b>3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»</b> .....	57
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	57

3.2 Макетування організаційної структури планово-економічного відділу ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	63
3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	66
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства.....	76
Висновки до третього розділу .....	83
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	86
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	89
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи ...	96
Додаток Б (обов'язковий). Технічне завдання.....	97
Додаток В (обов'язковий). Фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024роки.....	99
Додаток Г (довідниковий). Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	112
Додаток Д (обов'язковий). Ілюстративна частина магістерської кваліфікаційної роботи .....	113

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За сучасних умов господарювання підприємства постійно стикаються з кризовими явищами та перетвореннями, економічними та геополітичними викликами зокрема, що вимагають постійного вдосконалення управлінських механізмів для збереження фінансової рівноваги та запобігання банкрутства. Особливої актуальності питання управління економічною стійкістю підприємства набуває в умовах війни, коли вітчизняні підприємства змушені постійно швидко реагувати на безпрецедентні виклики та перебудовувати бізнес-процеси.

Питання ефективного управління економічною стійкістю господарюючих суб'єктів знаходить в центрі постійної уваги науковців. Варто зауважити, що ця проблематика знайшла широке відображення в дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Теоретико методичний базис для подальших досліджень закладено в працях Андрійчук О. П., Ареф'єва О.В., Баранівська Х.С., Бодарева Т. І., Бреус В. Є., Бурий С. А., Вініченко І. І., Власенко Т. Ю., Городячнська Д.М., Закорко П. П., Заречна К. С., Івахненко А., Карпінська М. М., Козловський С. В., Костриченко В. М., Крючок С. І., Михайлова М. О., Причєпа І. В., Савицька О. М., Сарай Н., Семененко В. В., Сітак І., Фещур Р.В., Шамрін Р. В., Шандова Н.В., Шевчук Р. Ю., Шірінян Л. В., Яковенко С. Л. та ін. [1-15].

Проте незважаючи на значні наукові надбання в дослідженнях із вказаної проблематики, і досі актуальним залишається питання комплексного підходу до оцінювання економічної стійкості та управління нею, що вимагає подальшого дослідження даної проблеми.

**Метою дослідження** даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення системи управління економічною стійкістю підприємства.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено **такі завдання:**

- дослідити суть та зміст поняття стійкості, економічної стійкості зокрема;
- розглянути основні характеристики та завдання, видову класифікацію та інструменти управління економічною стійкістю підприємства;

- проаналізувати існуючі підходи до оцінювання ефективності системи управління економічною стійкістю підприємства та обґрунтувати вибір підходу, який буде застосовуватись в дослідженні, за відповідними критеріями;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність системи управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод» та систему управління досліджуваного товариства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- провести макетування організаційної структури підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління економічною стійкістю та господарською діяльністю підприємства в цілому за сучасних умов.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління економічною стійкістю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Для дослідження питань управління економічною стійкістю було використано комплекс наукових таких методів, як теоретичні (аналізування наукової літератури, узагальнення та систематизація інформації), а також абстрагування; емпіричні методи (проведення вимірювань та порівняльного аналізу); графічні методи (візуалізація даних за допомогою діаграм і графіків); моделювання (при моделюванні результатів діяльності підприємства залежно від зміни факторів впливу), зокрема макетування.

Дослідження спиралося на таку інформаційну базу: теоретичні й практичні розробки вітчизняних і міжнародних науковців у сфері управління економічною стійкістю, законодавчі та нормативні документи, що визначають функціонування українських підприємств, статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькій області, а також внутрішні дані ТОВ «Пирятинський сирзавод», зокрема його фінансова звітність.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в тому що:

удосконалено трактування поняття «економічна стійкість підприємства», що на відміну від існуючих, враховує розширене змістовне наповнення категорії за рахунок врахування усіх складових ресурсного потенціалу, а не лише фінансової, враховує інтегральний і динамічний характер рівноваги, що вимагає адаптивності до середовища господарювання, а також є орієнтованим на довгостроковий стратегічний розвиток господарюючого суб'єкта;

удосконалено підхід до оцінювання ефективності системи управління економічною стійкістю підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує багатокомпонентність її структури та ґрунтується на ранговому методі інтегрування показників. Запропоновано виокремлення чотирьох ключових підсистем економічної стійкості - фінансової, ділової активності, ринкової та кадрово-управлінської, що забезпечує системність оцінки та деталізує профіль стійкості підприємства. Використання комплексного рейтингування та інтегрального узагальнення за принципом геометричного середнього дозволяє формувати цілісне уявлення про рівень стійкості та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у формуванні конкретних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод». Запропоновані заходи базуються на здійсненому теоретичному аналізі та отриманих наукових висновках.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (64 джерела), додатків (5). Текст пояснювальної записки викладений на 88 сторінках, містить 22 таблиці, 13 рисунків. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ [16]. Результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)» [17].

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна стійкість в концептуальних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців

Сучасні глобальні економічні перетворення та кризові коливання як в Україні, так і за кордоном вимагають від господарюючих суб'єктів високої готовності та швидкої адаптації до змін середовища господарювання.

Війна завдала нищівного впливу на економічну стійкість національної економічної системи, вимагаючи від вітчизняних підприємств високої здатності до виживання та адаптивності до нових труднощів. Відповідно нагальною є потреба в формуванні та підвищенні ефективності системи управління економічною стійкістю систем на різних рівнях господарювання, на рівні підприємства зокрема.

Поняття «стійкість» не є новим і використовується в різних сферах наукових знань: економіці, психології, соціології, фізиці, біології, хімії, екології, механіці, математиці, системному аналізу, інформаційних технологіях тощо.

Дослідження стійкості (рівноваги) велися ще за часів Античності. Так, Архімед (287—212 до н.е.) у праці «Про рівновагу плоских фігур» досліджував, чи може тіло (важіль), яке вивели зі стану рівноваги, повернутися до нього. У цій праці Архімед розглядав умови рівноваги плаваючого сегменту параболоїда обертання [18].

Поняття стійкості як окремої одиниці зустрічається ще у стародавніх роботах Геракліта щодо вічного руху Світу, де розкривається зміст стійкості як щось безперервне і постійне: «все рухається вперед» та «все тече, все змінюється» [19].

Поняття стійкості виникло та розвивалось паралельно в різних галузях науки залежно від потреб. Першочергово поняття стійкості переважно застосовувалось в природничих науках, характеризуючи «здатність системи

зберігати усталений стан або відновлювати його після усунення дії фактора, що вивів її з цього стану» [20].

За однією з версій поняття стійкості походить від латинського слова «*stabilis*» і характеризує змугу об'єкта зберігати свій стан або підтримувати його з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх обставин. За іншою версією «стійкість» (з англ. *robustness*) є властивістю, що дозволяє системі витримувати зміни параметрів зовнішнього середовища, які є відмінними від розрахункових [21].

Поняття «стійкість» активно увійшло в наукову літературу гуманітарної сфери лише наприкінці ХХ століття. Водночас у технічній сфері воно стало широковживаним ще в кінці ХІХ-го століття. Більшість науковців першість щодо застосування поняття стійкості як наукової категорії віддають механіці, де стійкість характеризується як здатність до відновлення статичної або динамічної рівноваги. Дослідження стійкості механічних систем проводили чимало видатних механіків: Лагранж, лорд Кельвін, Жуковський, Раус, Пуанкаре та ін.

Незважаючи на першість механіки у науковому застосуванні досліджуваного поняття, саме в математиці було розроблено універсальну теорію стійкості, яка стала фундаментом для аналізу стійкості в усіх інших галузях. Теорія стійкості є досить розвиненою на сьогодні і представлена науковими здобутками таких вчених, як Д. Джозеф., Ж. Йосс, М. Месарович, Я. Такахара, М. Морішима та ін.

Така багатоманітність сфер застосування поняття стійкості призвела до того, що незважаючи на довготривалу історію його використання, підходи до його трактування надзвичайно різноманітні (табл. 1.1).

Багатозначність категорії «стійкість» також підтверджує той факт, що в англійській мові немає єдиного відповідника українському. Так, найпоширенішим перекладом слова «стійкість» є *stability*. Водночас при перекладанні цього поняття на українську мову отримуємо - «стабільність», яке відрізняється за змістом. З-поміж англійських аналогів слова «стійкість» можна виокремити: *resistance* – опірність, стійкість, зносостійкість; *fastness* – міцність;

steadiness – міцність, надійність, впевненість; міцність, вірність; stiffness – негнучкість, непохитність, твердість, рівновага [21].

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «стійкість»

Автор/Джерело	Трактування
Академічний тлумачний словник [22]	стабільність, постійність; сталий
Великий тлумачний словник [23]	здатність об'єкта, системи, виведеної зі стійкого стану, самостійно повертатися в цей стан
Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. [24]	здатність системи повертатися до стану рівноваги після виведення її з цього стану
К. С. Холлінг [25]	здатність до адаптації в умовах, що змінюються, перехід у новий стан рівноваги, еластичність
Горбань О. М., Бахрушин В. Є. [26]	стан, для якого малим змінам зовнішніх впливів відповідають малі зміни вихідних параметрів чи її властивостей
Савченко М. [27]	характеризує стан об'єкта стосовно зовнішніх впливів; зовнішній прояв внутрішньої структури об'єкта. Для того, щоб підвищити його стійкість до впливу різних чинників, необхідно, перш за все, удосконалити сам об'єкт

Із зростанням кризових явищ і перетворень в економіці виникла необхідність використання поняття стійкості і для економічних систем. Так, останні десятиліття проблемами стійкості активно займаються в економіці.

Поняття економічної стійкості подібно до «стійкості» є досить багатограним і може застосовуватись на різних рівнях економічної системи.

Спочатку питання стійкого розвитку соціально-економічних систем на мікрорівні досліджувалися переважно з позиції екології. Саме поняття економічної стійкості виникло за результатами дослідження проблем обмеженості ресурсів, що стали наслідком глобальних енергетичних криз 1973 – 1979 рр. [28].

На сьогодні стійкість економічної системи часто асоціюється з її упорядкованістю, незмінністю та рівновагою. Також це поняття застосовують і для характеристики стану та структури системи, її окремих підсистем, процесів і внутрішніх взаємозв'язків. Такий підхід значно ускладнює процеси наукового пізнання економічних систем загалом, на рівні підприємства зокрема. На відміну від точних наук, де ніколи не ототожнюють поняття стійкості та рівноваги системи, в економіці ці поняття часто ототожнюють, взаємозамінюючи залежно від позиції автора тощо [11].

Поняття економічної стійкості є комплексним, наслідком чого є різноманітність підходів до його трактування на різних рівнях господарювання: на рівні підприємства (мікрорівень), галузі, національної економічної системи в цілому (макрорівень).

Поняття економічної стійкості зародилось після енергетичної кризи 1973–1979 років, коли гостро постала проблема обмеженості ресурсів. В подальшому воно набуло свого наукового розвитку та перетворилось в напрямок "ecosestate" (economic security of state), характеризуючи стійкість/безпеку держави, що можливо досягнути за допомогою окремих одиниць, підприємств зокрема [28].

За результатами дослідження Савченко М. [27] в економічній науці можна виокремити чотири основні підходи до трактування поняття економічної стійкості соціально-економічної системи на макрорівні (рис. 1.1).

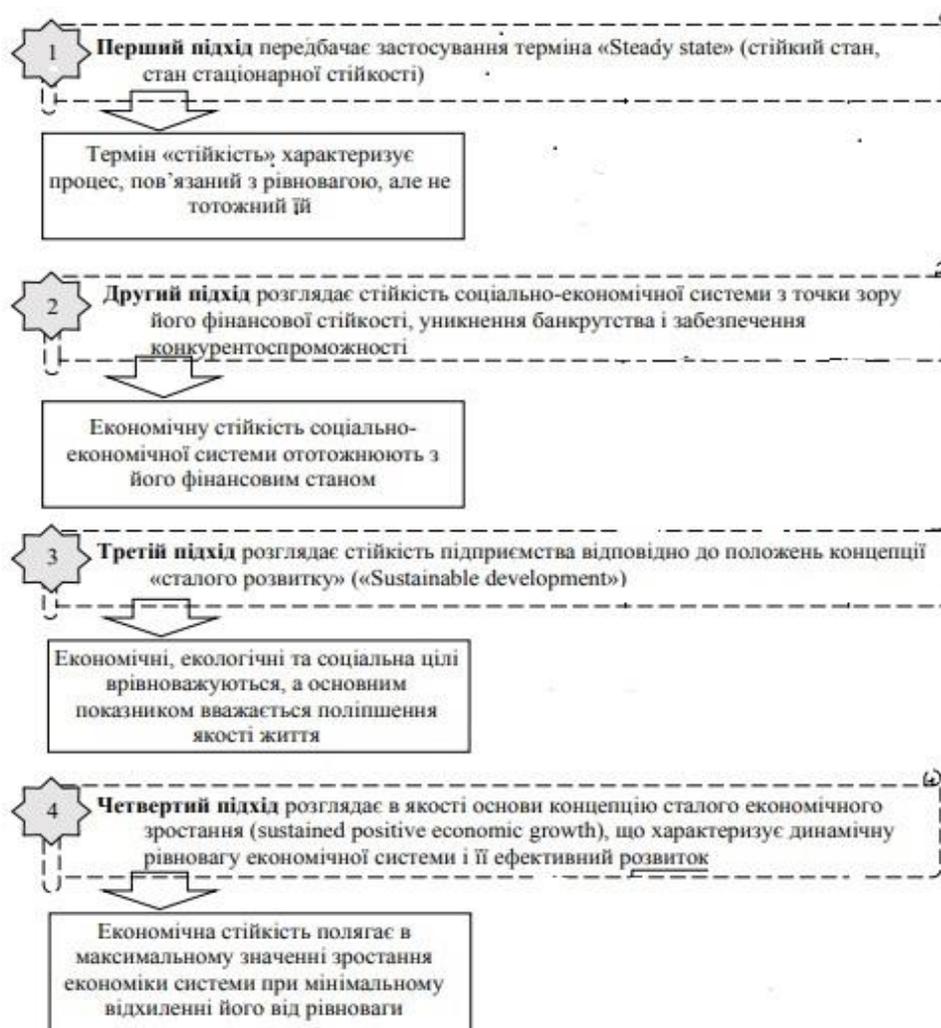


Рисунок 1.1 – Підходи науковців до трактування поняття економічної стійкості соціально-економічної системи на макрорівні [адаптовано за 27]

Як показують результати дослідження, розуміння науковцями суті та змісту поняття економічної стійкості на мікрорівні також досить різноманітні.

Відповідно є необхідність дослідження підходів науковців до суті та змісту поняття економічної стійкості підприємства. Зведемо основні підходи до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до трактування поняття «економічна стійкість»

Автор (джерело)	Трактування поняття «економічна стійкість»
1	2
Портер М. [29]	здатність підприємства підтримувати та збільшувати власні конкурентні переваги на тривалий термін, враховуючи цінності підприємства, тобто зовнішні та внутрішні фактори
Шумпетер Й. [30]	здатність підприємства до інновацій та творчого руйнування, вказуючи на необхідність впровадження нових ідей та технологій з метою збереження власної конкурентоспроможності
Стрікленд А. та Томпсон А. [31]	як здатність системи до функціонування, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та забезпечуючи стійкість в умовах постійної невизначеності (в контексті стратегічного управління)
Гросс-Голацька [32]	здатність суб'єкта підприємництва ефективно керувати сферами своєї діяльності, що забезпечить прибутковість у довгостроковій перспективі
Ястремська О. [33]	як системна здатність протистояти негативним впливам внутрішнього та зовнішнього середовищ, раціонально реагувати на них та можливість зберігати власну структуру і порядок функціонування
Колодізев О. М., Нужний К. М. [34]	як стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи (підприємство), після того як мало місце виведення із цього стану зовнішніми й внутрішніми обурюючими впливами за рахунок ефективного використання усіх видів ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) з подальшою спроможністю забезпечувати оптимальний процес їх поповнення
Сімах Ю. А. [35]	як потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь
Сабадаш Л. [36]	як залежність від ряду внутрішніх факторів, в основу яких покладено ключові характеристики моніторингу стану підприємства. За умов досягнення стійкості зберігаються нормативні показники, які під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників здатні до збільшення, що приведе до покращання функціонування підприємства
Матушевська О. [37]	як якісна характеристика господарюючого суб'єкта, що визначає спроможність системи реагувати через механізми адаптації, опору та уникнення щодо негативних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ із метою збереження збалансованого процесу функціонування

Продовження табл. 1.2

1	2
Бурда А.І. [38]	як комплексне явище, що виступає індикатором відхилень від конкурентоспроможного стану на певному етапі діяльності такого підприємства
Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. [2]	як сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних складових, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування
Салькова І. Ю., Санцевич В. О. [39]	як комплексне поняття, що пов'язане зі здатністю зберігати цілісність та рівновагу в умовах негативних та позитивних впливів різноманітних 23 внутрішніх і зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню ресурсів підприємства
Чепка В.В., Матяш О.К. [40]	як комплексне поняття, що пов'язане зі здатністю зберігати цілісність та рівновагу в умовах негативних та позитивних впливів різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню ресурсів підприємства
Левицький В.В. [41]	є здатністю підприємства ефективно функціонувати в динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також протистояти дестабілізуючому впливу негативних факторів, оскільки економічна стійкість підприємства формується під впливом визначених факторів

Як бачимо, підходи до трактування поняття «економічна стійкість» є досить різноманітними та багатограними.

Проведене дослідження показало, що узагальнено можна виокремити декілька наукових підходів до трактування суті та змісту поняття економічної стійкості:

1. Рівноважно-стабільний підхід [34, 35, 37], що характеризує економічну стійкість як здатність системи перебувати в рівновазі або повертатись до неї, стабільно функціонувати протягом тривалого часу, протидіючи зовнішньому та внутрішньому впливу різних чинників. Стійкість часто асоціюється з спокоєм та пасивністю, так звана статична рівновага.

Водночас вважаємо, що за сучасних умов прискороного розвитку НТП, лише просте збереження рівноваги не гарантує виживання на ринку в довгостроковому розвитку. На сьогодні стійкість повинна бути динамічною, будучи здатною до адаптації та розвитку.

2. Здатнісно-динамічний підхід (розвитку та адаптації) [29-33], що характеризує економічну стійкість як комплексну здатність забезпечувати

власний поступальний розвиток (так звана динамічна стійкість), зберігаючи свою структуру та цілі. Такий підхід здебільшого спрямований на формування та зберігання конкурентних переваг.

Цей підхід є інтегральним та відповідає вимогам сучасних реалій, водночас може стати складним для кількісного вимірювання так званого поступального розвитку.

3. Ресурсно-інтегральний [2, 36, 39, 40] характеризує економічну стійкість як комплексний стан або ресурсний потенціал. Стійкість розглядається як системна властивість.

Такий підхід є досить повним, водночас він вимагає використання складних методик для інтегрального оцінювання значної кількості показників. Існує ризик підміни поняття стійкості на комплексну ефективність.

Як показали результати дослідження в науковій літературі має місце і фінансово-орієнтований підхід, за яким фінансова стійкість підприємства визначає його економічну стійкість. Зокрема Савицька Г.В. характеризує фінансову стійкість як здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність і інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику [41].

Вважаємо, що такий підхід є вузьким, ігноруючи важливі нефінансові складові економічної стійкості (зокрема інноваційний, виробничий, кадровий та інші складові потенціалу). Погоджуємось, що фінансова стійкість є необхідною, але - не достатньою умовою для забезпечення економічної стійкості об'єкта.

Кожен з зазначених підходів має свої переваги та недоліки.

Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю.[42] в своєму дослідженні розмежували різні види стійкості (рис.1.2).

Ототожнення економічної стійкості і економічної рівноваги є можливим для оцінювання поточного стану підприємства, коли саме економічна рівновага є індикатором економічної стійкості. Водночас таке зіставлення вищевказаних

понять в довгостроковій перспективі може призвести до недооцінки потенційних ризиків і важливих трендів.

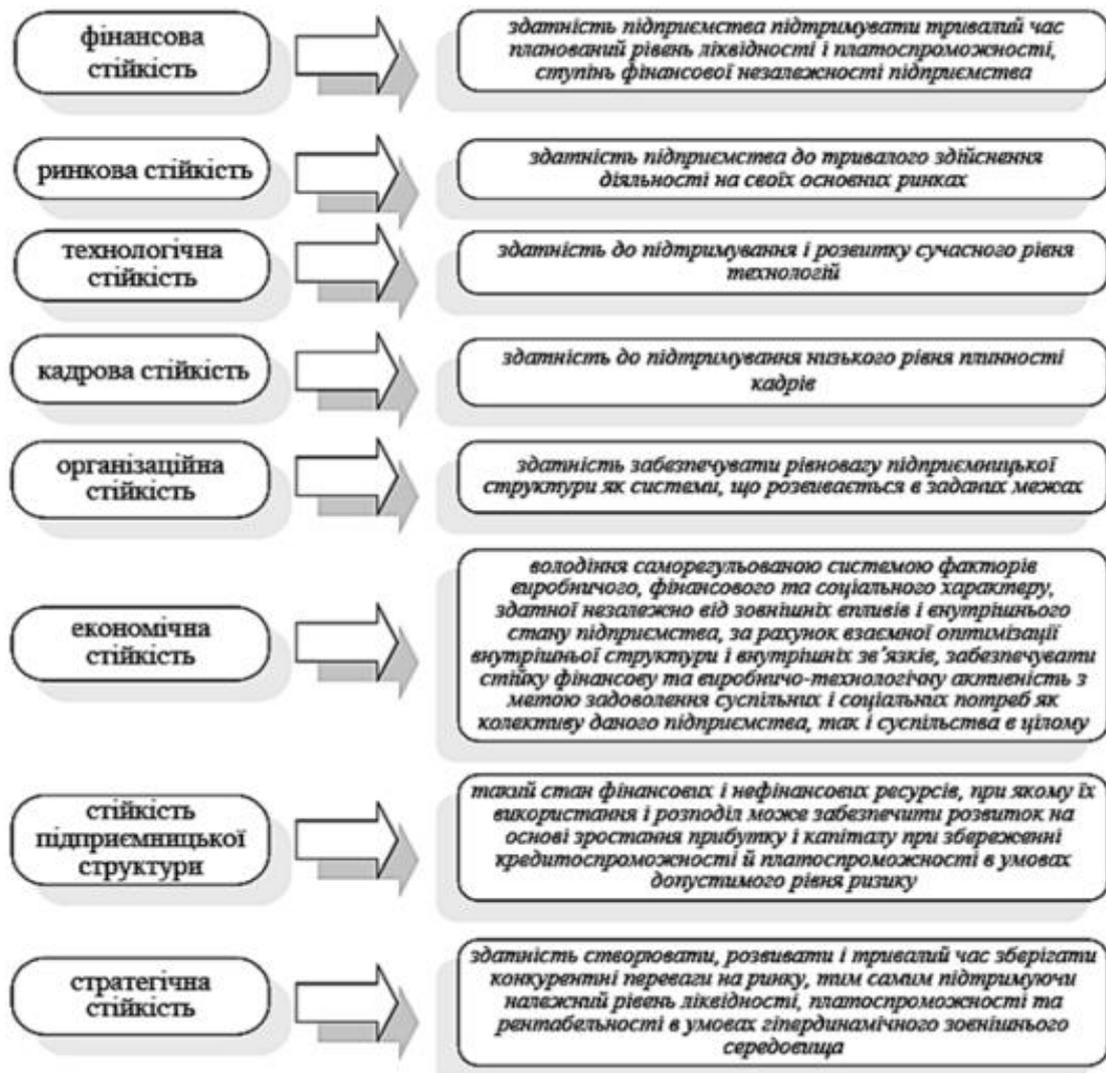


Рисунок 1.2 – Види стійкості [42]

Проведений аналіз підходів науковців до розуміння суті і змісту поняття економічної стійкості чітко вказує на різноманітність поглядів та відсутність загальноприйнятого трактування. Кожен дослідник прагне виокремити ті особливості та характеристики, які на його думку є найбільш значимими.

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття економічної стійкості як динамічну здатність підприємства зберігати рівновагу і цілісність своєї системи (досягати запланованих економічних результатів) в умовах дестабілізуючих ризиків внутрішнього та

зовнішнього середовища за рахунок ефективного формування, управління та відтворення ресурсного потенціалу з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Такий підхід є комплексним, оскільки він враховує не тільки фінансову складову економічної стійкості, а й інші не менш важливі складові ресурсного потенціалу підприємства, враховує динамічність рівноваги, що вимагає адаптивності до середовища господарювання, а також є орієнтованим на довгостроковий стратегічний розвиток.

## **1.2 Управління економічною стійкістю підприємства за сучасних умов**

Ефективне управління економічною стійкістю підприємства є важливою частиною його менеджменту. Узагальнено управління економічною стійкістю можна охарактеризувати як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління з метою зміни його властивостей, стану або поведінки у відповідності до відповідних обставин.

Управління економічною стійкістю підприємства являє собою систематизований, багатокомпонентний і безперервний процес. Його основною метою є забезпечення функціонування економічної стійкості як стабільної системи шляхом запобігання виникненню нових внутрішніх проблем і зовнішніх загроз або їх ефективного подолання [43].

З метою забезпечення ефективності управління економічною стійкістю господарюючого суб'єкта необхідно забезпечити точність, комплексність та адресність управлінського впливу на всі елементи життєздатності підприємства. Це дозволяє реалізувати практично видова класифікація економічної стійкості.

В економічній літературі існує досить велика кількість видових класифікацій економічної стійкості, автори в переважній більшості пропонують свої кваліфікаційні ознаки.

Так, Шандова Н. В. виокремлює статичну й динамічну стійкість підприємств [44]. Перша асоціюється зі спокоєм, пасивністю, друга ототожнюється із стабільним розвитком. З точки зору статички, підприємство доцільно розглядати у певному застиглому стані рівноваги його складових частин, тобто за відсутності розвитку. При динамічному підході підприємство досліджується у ході зміни елементів системи та їх співвідношення. Відповідно в динаміці економічна стійкість підприємства характеризує його стійкий економічний розвиток. На наш погляд, все-таки традиційною формою стійкості є стан рівноваги підприємства, який зберігається навіть під впливом дестабілізуючих внутрішніх і зовнішніх чинників.

Швиданенко Г.О. та Олексюк О.І. виокремлюють зовнішню, внутрішню та так звану “успадковану” стійкість [45]. Зовнішня стійкість підприємства характеризує стабільність економічного середовища, в якому здійснюється господарська діяльність, і досягається вона завдяки відповідній системі управління економікою на рівні всієї країни. Внутрішню стійкість підприємства характеризують загальним фінансовим станом, трудовим потенціалом, натуральною й грошовою структурою виробництва; такою їх динамікою, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати господарювання. Успадкована стійкість характеризує наявність певного запасу міцності, що дозволяє підприємству бути захищеним від несприятливих дестабілізуючих внутрішніх умов і непрогнозованих змін зовнішніх чинників.

Муренко Т.О. здійснює видову класифікацію економічної стійкості підприємства за чинниками впливу [20]:

– внутрішня, що характеризує загальний фінансовий стан, дозволяючи досягати в діяльності підприємства стабільно високого результату, при цьому основний принцип передбачає активне реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх чинників;

– зовнішня, що характеризує стабільність економічного середовища, передбачаючи функціонування підприємства в умовах національної системи управління економікою країни;

– загальна (цінова), що характеризує позитивне сальдо руху грошових потоків, коли надходження перевищують витрати підприємства.

За підходом Коцюби О. С. [46] економічну стійкість підприємства варто розподіляти на два види: першого та другого роду. Автор характеризує економічну стійкість першого роду як здатність підприємства до самозбереження, «реалізуючи будь-яке допустиме своє функціональне призначення». Економічна стійкість другого роду характеризується самозбереженням підприємства «за цільового рівня внутрішнього стану і ринкової позиції».

Науковець Рудич О. О. розглядає види діяльності підприємства і, відповідно до них, виокремлює стійкість операційної діяльності; стійкість фінансової діяльності; стійкість інвестиційної діяльності [47].

Кроленком С. М. [48] за основу класифікації економічної стійкості підприємства взято етапи його життєвого циклу. За такого підходу економічна стійкість підприємства розподіляється на потенційну стійкість на момент створення і надбану за період функціонування.

Г. А. Махонько розмежовує економічну стійкість відносно складових підсистеми на: сировинну, фінансову, управлінську, виробничу, маркетингову та інвестиційну [49].

Матушевська О. [37] систематизувала підходи науковців до класифікації видів економічної стійкості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Видова класифікація економічної стійкості підприємства[37]

Класифікаційна ознака	Вид економічної стійкості
1	2
Стосовно суб'єкта господарювання	1. Внутрішня (здатність протистояти й адаптуватися до впливу змін внутрішнього середовища (ресурсів підприємства) 2. Зовнішня (здатність адаптуватися до впливу змін факторів зовнішнього економічного середовища)
За функціональним скеруванням	1. Організаційна (стійкість організаційної структури, оперативність і налагодженість зв'язків між центрами відповідальності)

Продовження табл.1.3

1	2
Стосовно ресурсів суб'єкта господарювання	1. Фінансова (стан підприємства за умов ефективного використання фінансових ресурсів) 2. Кадрова (стан підприємства за умов ефективного використання трудових ресурсів) 3. Виробничо-технічна (стабільність виробничого циклу підприємства, незалежність від ресурсного забезпечення та ефективне використання виробничих потужностей) 4. Інформаційна (стан підприємства за умов ефективного використання інформаційних ресурсів)
Стосовно сфер діяльності суб'єкта господарювання	1. Операційна стійкість (стійкість операційної діяльності підприємства та забезпечення рентабельної операційної діяльності) 2. Фінансова стійкість (стійкість фінансової діяльності підприємства та забезпечення рентабельної фінансової діяльності) 3. Інвестиційна стійкість (стійкість інвестиційної діяльності підприємства та забезпечення рентабельної інвестиційної діяльності)
Стосовно періоду встановлення і тривалості існування	1. Поточна (сформована в поточному періоді) 2. Перспективна (прогнозована або спланована в майбутньому періоді) 3. Короткострокова (спланована або прогнозована на короткострокову перспективу) 4. Довгострокова (спланована або прогнозована на довгострокову перспективу)
Стосовно стратегії підприємства	1. Цінова (забезпечення оптимального механізму ціноутворення) 2. Кадрова (забезпечення стабільного складу трудових ресурсів, професійної кваліфікації та здатність кадрової системи використовувати свій потенціал) 3. Збутова (забезпечення ефективної збутової діяльності) 4. Зовнішньоекономічна (забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності) 5. Інноваційна (здатність підприємства до запровадження нових технологій, видів робіт, способів організації виробництва) 6. Маркетингова (забезпечення ефективної маркетингової діяльності)
Стосовно значення показників стійкості	1. Абсолютна (здатність підприємства адаптуватися в будь-яких умовах, при цьому мати високу рентабельність, незалежність від запозичених засобів, абсолютну платоспроможність, абсолютну ліквідність тощо) 2. Достатня (здатність підприємства адаптуватись в кризових умовах, при цьому мати достатню рентабельність, наявність нормальних джерел покриття запасів та витрат, достатню платоспроможність, ліквідність тощо) 3. Нестійка (нездатність підприємства адаптуватись в кризових умовах, при цьому мати низьку рентабельність, недостатність нормальних джерел покриття запасів та витрат, недостатню платоспроможність, тощо) 4. Кризова (нездатність підприємства адаптуватись в кризових умовах, наявність у підприємства збитковості, неплатоспроможності, тощо)
Стосовно фаз економічного циклу підприємства та походженням	1. Набута (фаза становлення, зростання, зрілості) 2. Успадкована (фаза створення): (результат сформованого запасу стійкості) 3. Авансована (фаза створення): (придбана при купівлі одного підприємства іншим за наявності хорошої ділової репутації)
За рівнем контрольованості	1. Контрольована (стан підприємства при розумінні та сприйнятті негативних наслідків) 2. Неконтрольована (стан підприємства при неможливості реагувати на негативні наслідки)

Система управління повинна базуватись на обґрунтованих принципах, які наведені в табл. 1.4 [10].

Таблиця 1.4 – Принципи управління економічною стійкістю підприємства [10]

Принцип	Характеристика
1	2
Системності	максимальний ефект можна одержати, лише оптимізуючи як всі елементи системи, так й окремі, найбільш значні з них
Системо утворюючих відносин	вимагає визначення саме тих зв'язків між елементами механізму, які забезпечують його існування, цілісність та стійкість
Постійної адаптації	необхідність підтримки стійкої рівноваги системи під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища й активного реагування на зміни
Самоорганізації	здатність системи самостійно зменшувати небажані відхилення
Об'єктивності дослідження	формування механізму повинен базуватися на повній, достовірній інформації про реальне положення підприємства
Динамічності оцінок	фактори, що впливають на підприємство, необхідно розглядати як динамічні функції з метою прогнозування й вироблення ефективних рішень
Безперервності	безперервна оцінка всіх процесів, що відбуваються, створення системи моніторингу дозволяють сформувати ефективну й раціональну стратегію забезпечення стійкості
Комплексності	дозволить представити формований механізм як комплекс взаємозалежних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтегровані властивості, внутрішні й зовнішні зв'язки
Інформаційної відкритості	визначає наявність інформаційних каналів між зовнішнім середовищем підприємства й кожним елементом формованого механізму
Випереджального відображення	визначається наявністю кризових явищ, нейтралізація яких припускає прогнозування найбільш імовірного в майбутньому стану системи
Пропорційності	визначення правильного співвідношення різних елементів й об'єктів механізму
Оптимальності	необхідність не тільки забезпечення стійкості, але й оцінки ступеня ефективності його досягнення
Збалансованості	вказує на необхідність врахування того як рішення прийняті керівниками машинобудівних підприємств відбиватимуться на показниках як економічного, так і соціального розвитку
Позитивного розвитку	передбачає необхідність формування і реалізації керівниками підприємств комплексу цілеспрямованих дій, що націлені на досягнення підприємством такої динаміки показників економічної стійкості, яка характеризується позитивними змінами приростів значень показників
Альтернативності рішень	вказує на необхідність прорахунку різних варіантів досягнення визначених керівниками машинобудівного підприємства цілей

Система управління економічною стійкістю підприємства має не лише відповідати вищевикладеним принципам, а й виконувати відповідні завдання [10; 50]:

- забезпечення постійного аналізування фінансового стану та економічного потенціалу підприємства;
- прогнозування потенційних причин можливої втрати стійкості;
- оцінювання ступеня залежності підприємства від факторів впливу зовнішнього середовища;
- виявлення ефективних інструментів та розробка механізму усунення загроз і підтримки стійкого функціонування підприємства;
- забезпечення спроможності підприємства протистояти дестабілізуючим факторам впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- проведення постійного моніторингу загроз економічній стійкості підприємства;
- забезпечення постійного вдосконалення механізму, інструментів, шляхів забезпечення економічної стійкості підприємства.

На думку Копьонкіної В. Д. [51], одним із основних завдань забезпечення економічної стійкості підприємства є «виявлення всього спектра загроз», враховуючи економічні дестабілізуючі умови, в яких перебуває Україна. Варто звернути увагу на той факт, що авторкою ця думка була висвітлена більше восьми років тому, проте в періоді воєнного стану ця думка залишається досить актуальною. З початком повномасштабного вторгнення українські підприємства зазнавали і зазнають руйнувань, банкрутств, проблеми з електроенергією, релокацій, логістичних проблем, нестачі кваліфікованих кадрів і т.п. Значна кількість підприємств відчули потребу у формуванні системи управління економічною стійкістю.

Ефективність управління економічною стійкістю сучасного підприємства залежить від кількох аспектів [43]:

- від рівня організації управління економічною стійкістю підприємства;

від рівня розвитку методів, інструментів і засобів управління економічною стійкістю;

від якості виконання заходів, спрямованих на управління економічною стійкістю.

Проведені дослідження показали, що є чотири базові підходи до управління економічними системами, до управління економічною стійкістю підприємств зокрема: системний, функціональний, ситуаційний та процесний [43].

За системним підходом економічна стійкість є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують сталий розвиток підприємства, встановлюючи між ними оптимальні співвідношення та формуючи сталі зв'язки.

За функціональним підходом економічна стійкість є набором взаємопов'язаних управлінських функцій, що є основою організації процесів управління, розподілу праці та формування організаційної структури.

За ситуаційним підходом, який є протилежним системному, для забезпечення економічної рівноваги підприємства необхідно розробити комплекс управлінських дій у визначений період часу в конкретній ситуації.

За процесним підходом управління економічною стійкістю передбачає розробку та реалізацію стратегічних й оперативних управлінських рішень, що здатні забезпечити стале функціонування та розвиток підприємства.

Рівень досягнутої підприємством економічної стійкості відображає взаємозв'язки між соціально-економічним потенціалом підприємства і рішеннями керівників щодо його використання.

На рис. 1.3 наведені методи забезпечення економічної стійкості підприємств.

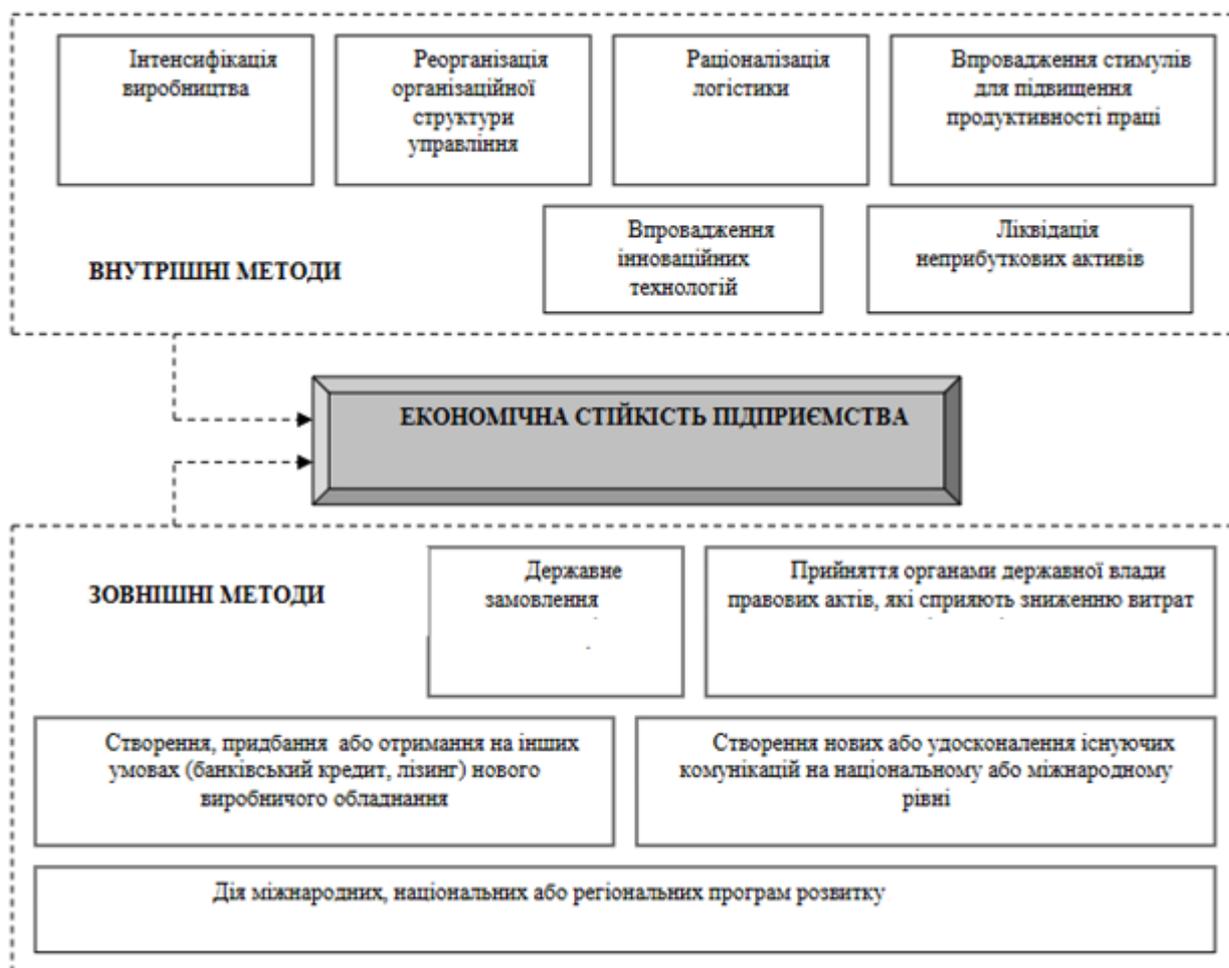


Рисунок 1.3 – Методи забезпечення економічної стійкості підприємства [10]

Основні завдання системи забезпечення економічної стійкості [10]:

- здійснення моніторингу і прогнозування загроз забезпеченню достатнього рівня економічної стійкості підприємства;
- оцінювання ризиків і загроз кількісними і якісними методами;
- розробка механізму усунення загроз і підтримки стабільного розвитку підприємства;
- вдосконалення механізму та шляхів забезпечення економічної стійкості.

### 1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління економічною стійкістю підприємства

Оцінювання ефективності системи управління економічною стійкістю підприємства є необхідним, оскільки зовнішнє середовище є високо динамічним, непередбачуваним та із зростаючими ризиками, особливо в умовах воєнного стану та глобальних економічних криз. Ефективне оцінювання є досить важливим для забезпечення підприємству виживання, адаптації та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

В економічній літературі не існує єдиного базового підходу до процедури оцінювання економічної стійкості підприємства. Запропонованих і описаних науковцями підходів до оцінювання є досить багато, наслідком чого є їх видова класифікація, запропонована Бірбіренко С.С. та Жадановим Ю.О. [52]:

- за категоріями показників, які використовують для оцінювання стійкості,
- методи, які базуються на використанні динамічних і статичних показників;
  - за кількістю факторів, що враховує модель стійкості – це одно- та багатофакторні методи;
  - за видом базового правила оцінювання рівня економічної стійкості підприємства – методи, що ґрунтуються на аналізованні часових рядів та методи, що ґрунтуються на порівнянні фактично досягнутих значень з нормативними показниками;
  - за кількістю використовуваних у розрахунках показників – сукупність показників, система показників, комплексне оцінювання засобами формування інтегральних показників оцінювання економічної стійкості;
  - за основами методологічного підходу – методика, засновані на узагальнюючих показниках (так званий системний підхід); методика, засновані на засадах аналізування фінансового стану та ймовірності банкрутства; методика на основі вагових коефіцієнтів та експертних оцінок; методика, що використовують кількісні і якісні методи (та званий комплексний підхід).

Найбільш розповсюдженим підходом до оцінювання економічної стійкості підприємства є оцінювання його фінансово-економічної стійкості. Здебільшого стійкість безпосередньо пов'язують саме зі стійкістю фінансового стану підприємства та ймовірністю його банкрутства. На сьогодні в практиці фінансово-господарської діяльності зарубіжних підприємств для оцінювання ймовірності банкрутства найбільше застосовують моделі, які розроблені Е. Альтманом і У. Бівером [53-54].

Як зазначає Кононова І. В., багатоваріантність використовуваних систем показників для оцінювання стійкості підприємства зумовлена специфікою його функціонування та різними цілями/завданнями такої оцінки.

Водночас, незалежно від обраної конфігурації, будь-яка сформована система показників повинна відповідати низці обов'язкових вимог:

обґрунтованість складу (кількісний і якісний склад показників має бути науково та практично обґрунтований);

об'єктивність та специфіка (необхідно забезпечити об'єктивне врахування окремих аспектів функціонування суб'єкта господарювання, беручи до уваги специфіку його діяльності);

взаємозв'язок (показники повинні бути взаємопов'язані);

відсутність дублювання (слід уникати дублювання показників, навіть якщо вони відображають різні складові стійкості функціонування підприємства) [55].

Підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємства, запропонований Г. А. Мохонько [56], базується на комплексному аналізуванні підсистем підприємства в умовах нестабільного ринку, розподіляючи цей процес на певні етапи. Важливим аспектом такого підходу є не лише визначення поточного рівня стійкості підприємства, але й прогнозування майбутніх змін з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Підхід охоплює базові аспекти діяльності, використовуючи різноманітні аналітичні інструменти. Значна увага приділяється визначенню «порогових» значень показників, що дозволяє ідентифікувати відповідні рівні стійкості підприємства, водночас

залишаються можливості для суб'єктивності в інтерпретації отриманих результатів.

В економічній літературі наведено чимало методичних підходів до оцінювання економічної стійкості, основні з них узагальнено в табл.1.5 [57].

Таблиця 1.5 – Підходи науковців до оцінювання економічної стійкості підприємства [57]

Назва підходу	Сутність	Недоліки
1	2	3
Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства	Передбачає дослідження фінансового стану підприємства та розрахунку ймовірності настання його банкрутства.	Найчастіше використовуються моделі оцінки ймовірності банкрутства американських вчених, наприклад Альтмана, які не є релевантними в умовах функціонування вітчизняних підприємств. Додатково, цих розрахунків є недостатньо при оцінці економічної стійкості підприємства
Метод об'єднання різнорідних показників	Підхід є більш індивідуальним, адже при розрахунку рівня економічної стійкості враховуються лише ті показники, які відповідають специфіці підприємства. Механізм розрахунку полягає у співставленні фактичних даних з даними базового періоду, також враховує ранг (вагу) кожного показника.	Складність у визначенні рангу (ваги) для великої кількості різнорідних показників.
Безранговий метод	Полягає у виділенні складових елементів економічної стійкості промислового підприємства та присвоєння кожному з них певного коефіцієнта рівня стійкості.	При формуванні інтегрального показника не враховується значимість кожної складової через відсутність вагових коефіцієнтів.
Метод порівнянь	Порівняння кожного складника економічної стійкості підприємства з найкращим значенням показника економічної стійкості в обраній сукупності схожих підприємств з використанням вагового коефіцієнта	Недоліків не виявлено.
Метод порогових значень	Метод полягає у розрахунку двох узагальнюючих показників по групі обраних показників: стимуляторів та дестимуляторів відповідно. Розрахунок зазначених узагальнюючих здійснюється після нормалізації приватних показників шляхом розрахунку середньої арифметичної.	Метод не враховує вагових коефіцієнтів.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Метод динамічних рядів	Серед комплексу показників, що поділені на 4 групи спочатку розраховується коефіцієнт стійкості кожного показника шляхом співставлення кількості приростів (зменшень) до загальної кількості змін показника (навіть коли зміна дорівнює нулю). При розрахунку інтегрального показника економічної стійкості підприємства розраховується середнє арифметичне серед визначених раніше коефіцієнтів стійкості по кожній з груп показників.	Підхід не враховує величину змін та вагових коефіцієнтів
Метод ранжування	Методика передбачає вибір та розрахунок показників-індикаторів економічної стійкості та їхнє ранжування (переведення у бальну систему 3, 6, 9, 12). Інтегральний показник розраховується як середньозважена геометрична з урахуванням поправочних коефіцієнтів (частки і-го показника в інтегральному показникові).	Недоліків не виявлено
Матричний метод	Полягає в складанні матриці з обраними показниками, розрахунку параметрів матриці (відношення стовпця на рядок). Отримані відносні показники в нижній частині матриці використовуються як параметри оцінки економічної стійкості. Інтегральний індекс економічної стійкості підприємства розраховується як середньоарифметичне серед індексів динаміки розрахованих раніше параметрів матриці в порівнянні з попередніми періодами.	Метод не враховує вагових коефіцієнтів; отриманий результат свідчить про характер стійкості підприємства, а не рівень економічної стійкості.

Аналізуючи підходи науковців щодо виокремлення складових економічної стійкості, можна зауважити, що і кількість і перелік складових є різноманітними. Зокрема, Ткаченко С.М. [57] виокремлює фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, організаційну, маркетингову та управлінську складові. Вініченко І. І., Крючок С. І. [3] в структурі внутрішньої економічної стійкості підприємства виокремлюють фінансову, виробничу, кадрову, інвестиційну, маркетингову та управлінську складові. Водночас автори вказують на

формування так званої набутої економічної стійкості, яка реалізується через організаційну, комунікаційну, соціально-психологічну, інноваційну, екологічну, техніко-технологічну складові. Досить різноманітними є також і підходи науковців щодо виокремлення складових економічної стійкості (різняються і кількість і перелік складових). Зокрема, Ткаченко С.М. [57] виокремлює фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, організаційну, маркетингову та управлінську складові.

Ястремська, О. М. та Ястремська, О. О. [33] визначають такі складові економічної стійкості як фінансова, кадрова, виробнича, організаційна, маркетингова, соціальна, екологічна, інвестиційна та інноваційна.

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне використовувати багатокомпонентний інтегральний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємства, водночас враховуючи критерії комплексності, оптимізації структури інтегрального показника, доступності до вхідної інформації та простоти розрахунків.

Відповідно до даних критеріїв вважаємо обґрунтованим базовими підсистемами економічної стійкості підприємства визначити фінансову підсистему, підсистему ділової активності та ринкової стійкості, кадрово-управлінську підсистему (табл. 1.6).

Відповідно, вважаємо, що сформована система економічної стійкості з 4-х підсистем дозволяє досить повно врахувати усі основні сфери функціонування підприємства:

- фінансова (ресурси, платоспроможність, ліквідність);
- ділова активність (операційна ефективність діяльності);
- ринкова (позиції в середовищі господарювання);
- кадрово-управлінська (людський та управлінський потенціал).
- Водночас забезпечується баланс між внутрішніми і зовнішніми

факторами економічної стійкості. Оцінювання орієнтоване на загальнодоступні джерела інформації, що дозволяє такий підхід застосовувати як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів.

Таблиця 1.6 – Обґрунтування вибору підсистем для оцінювання економічної стійкості підприємства

Підсистема	Аргументація відповідності критерію повноти оцінювання економічної стійкості
Фінансова	Ця підсистема охоплює весь спектр внутрішньої фінансової стабільності підприємства: структуру капіталу (автономію, маневреність), боргове навантаження, прибутковість та ліквідність. Вона відображає здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, забезпечувати платоспроможність і стійкість до ризиків нестачі ресурсів. Таким чином, вона покриває базовий фінансовий вимір економічної стійкості.
Ділова активність	Забезпечує оцінку ефективності операційного використання ресурсів - наскільки швидко й результативно підприємство перетворює активи на дохід. Це ключовий аспект внутрішньої економічної динаміки: стабільність неможлива без ефективних оборотів активів і раціонального управління ресурсами. Ділова активність є мостом між фінансовими показниками та ринковими результатами, що робить її невід'ємною складовою повного аналізу.
Ринкова	Відображає зовнішній аспект економічної стійкості - здатність підприємства зберігати або покращувати позиції на ринку в умовах конкуренції. Через показники зростання виручки, частки ринку й репутації оцінюється результативність взаємодії з ринковим середовищем. Без цієї складової неможливо оцінити, наскільки підприємство конкурентоспроможне та здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
Кадрово-управлінська	Ця підсистема охоплює людський і управлінський капітал, що визначає спроможність підприємства реалізовувати стратегічні цілі, підтримувати продуктивність і зберігати стабільність кадрового потенціалу. Вона враховує плинність кадрів, кваліфікацію працівників, продуктивність праці та управлінський потенціал, що є вирішальними чинниками довгострокової стійкості. Таким чином, вона доповнює фінансові, операційні та ринкові аспекти соціально-організаційною складовою.

На рис. 1.4 графічно відображено розроблену структуру економічної стійкості підприємства.

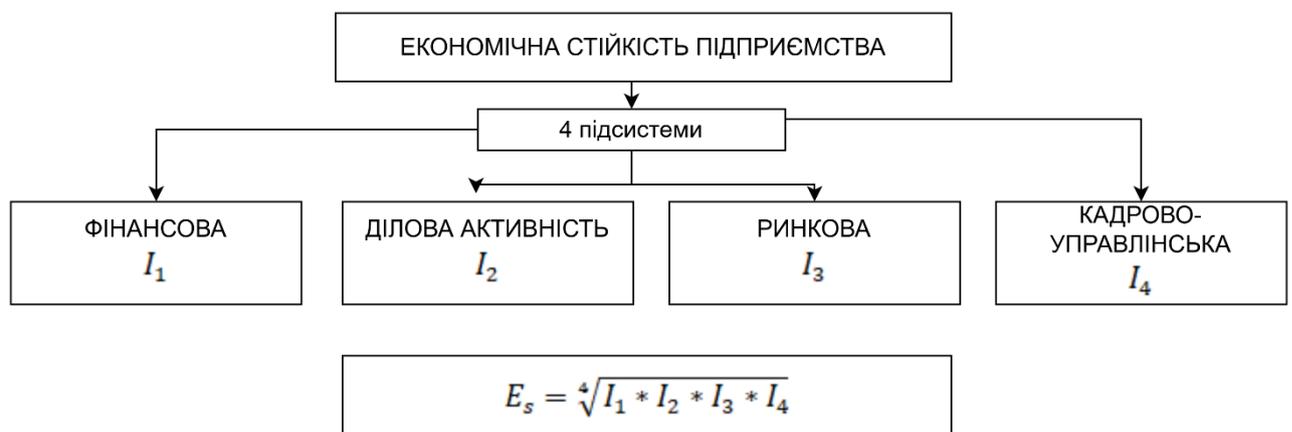


Рисунок 1.4 – Структура економічної стійкості підприємства [розроблено авторами]

Відповідно для кожної з виокремлених підсистем було сформовано систему оцінювальних показників (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Одиничні оціночні показники за відповідними підсистемами

Підсистема	Показник	Формула / пояснення
Фінансова	Коефіцієнт автономії	$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Вартість активів}}$
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{м}} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$
	Коефіцієнт фінансового левериджу	$D/E = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{\text{швид.л}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
	Рентабельність активів	$Ra = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість активів}}$
Ділова активність	Оборотність активів	$OA = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Вартість активів}}$
	Оборотність запасів	$OZ = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}}$
	Оборотність дебіторської заборгованості	$ODZ = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Дебіторська заборгованість}}$
Ринкова	Темпи приросту доходу (виручки)	$GR = \frac{\text{Дохід}_t - \text{Дохід}_{t-1}}{\text{Дохід}_{t-1}} \cdot 100\%$
	Частка ринку	$MS = \frac{\text{Дохід (виручка) підприємства}}{\text{Місткість ринку}} \cdot 100\%$
	Репутаційний індекс	Оцінювання за наявними рейтингами, публічними даними
Управлінський потенціал	Коефіцієнт плинності	$F = \frac{\text{Кількість звільнених за рік}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$
	Частка кваліфікованих працівників	$Q = \frac{\text{Чисельність кваліфікованих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \cdot 100\%$
	Продуктивність праці	$P = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$
	Управлінський потенціал	Оцінювання за даними підприємства, публічними даними

Схематично підхід до оцінювання можна представити таким чином:

1. Збір даних.
2. Ранжування показників.
3. Розрахунок часткових індексів підсистем  $I_i$ .
4. Розрахунок середньгеометричного 4 підсистем  $E_s$ .
5. Інтерпретація результату.

При оцінюванні вважаємо за доцільне застосовувати саме рейтинговий підхід, що мінімізує суб'єктивізм, який виникає при визначенні вагових коефіцієнтів. Інтегральний показник вважаємо за доцільне визначати як середньгеометричне, оскільки саме такий показник забезпечує більш збалансовану оцінку, дозволяє коректно усереднювати показники, є вдалим вибором для агрегування показників тощо.

В таблиці 1.8 наведено підхід до ранжування оціночних показників.

Таблиця 1.8 – Ранжування показників

Підсистема	Показник	12 (дуже висока стійкість)	9 (висока стійкість )	6 (середня стійкість)	3 (низька стійкість )
1	2	3	4	5	6
1. Фінансова	Коефіцієнт автономії К	>0.6	0.4–0.6	0.2–0.4	<0.2
	Коефіцієнт маневреності	>0.5	0.3–0.5	0.1–0.3	<0.1
	Коефіцієнт фінансового левериджу (рівень заборгованості)	<0.5	0.5–1	1–2	>2
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1.5	1.2–1.5	0.8–1.2	<0.8
	Рентабельність активів, %	>10	5-9,99	1-4,99	<1
2. Ділова активність	Оборотність активів	>120% галузевої	100–120%	80–100%	<80%
	Оборотність запасів	>120% галузевої	100–120%	80–100%	<80%
	Оборотність дебіт.заборгов.	>120% галузевої	100–120%	80–100%	<80%

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
3.Ринкова	Темпи приросту росту доходу	>25%	10–25%	5–10%	<5%
	Частка ринку	>25%	15–25%	5–15%	<5%
	Репутаційний індекс	10–12	7–9	4–6	<4
4. Кадрово-управлінська	Плинність кадрів	<5%	5–10%	10–20%	>20%
	Частка кваліфікованих працівників	>80%	60–80%	30–60%	<30%
	Продуктивність праці	>120% галузевої	100–120%	80–100%	<80%
	Управлінський потенціал	Сильна команда, >80% досягнення цілей, кадровий резерв є	Досвідчена команда, ~60–80% цілей, частково резерв	Змішаний рівень, ~50% цілей	Слабка управлінська команда, відсутність резерву

Розрахунок середньгеометричного показника економічної стійкості підприємства доцільно зробити за формулою:

$$E_s = \sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4}, \quad (1.1)$$

де  $I_1, I_2, I_3, I_4$  – це індекси фінансової підсистеми, підсистем ділової активності, ринкової та кадрово-управлінської підсистеми відповідно.

Інтерпретація результатів оцінювання доцільно зробити за такою шкалою:

10-12 балів – висока економічна стійкість;

7-9 балів – середня економічна стійкість;

4-6 балів – низька економічна стійкість;

менше 4 балів – кризова економічна стійкість.

Розроблений авторами підхід має переваги, наведені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Критерії та переваги підходу

Критерій	Реалізація	Перевага
Уникнення вагових коефіцієнтів	Використання геометричного середнього замість зваженої суми	Виключається суб'єктивізм у визначенні ваг, що підвищує об'єктивність
Повнота	Збереження ключових підсистем стійкості	Забезпечує комплексний аналіз, не обмежуючись фінансами
Врахування критичних провалів	Використання середньгеометричного	Гарантує, що якщо одна підсистема отримує нульовий або критично низький бал, загальна стійкість також буде критично низькою (на відміну від арифметичного середнього)

### Висновки до першого розділу

У теоретичному розділі магістерської роботи було проаналізовано та узагальнено погляди вітчизняних і зарубіжних науковців щодо розуміння поняття економічної стійкості.

За результатами дослідження прийшли до висновку, що за доцільне трактувати поняття економічної стійкості як динамічну здатність підприємства зберігати рівновагу і цілісність своєї системи (досягати запланованих економічних результатів) в умовах дестабілізуючих ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища середовища за рахунок ефективного формування, управління та відтворення ресурсного потенціалу з метою забезпечення довгострокового розвитку. Реалізація поставлених в роботі завдань передбачала ґрунтовне дослідження питань управління економічною стійкістю підприємства в сучасних умовах. Зокрема, було проаналізовано класифікацію економічної стійкості, а також завдання та принципи її ефективного управління.

В межах реалізації завдань роботи було проаналізовано наукові підходи до оцінювання економічної стійкості підприємства. На основі цього аналізу та з урахуванням критеріїв комплексності, системності, доступності даних і простоти розрахунків, обґрунтовано вибір конкретного підходу. Саме цей підхід буде практично апробований на досліджуваному підприємстві в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

## **2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»**

### **2.1 Характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод» як одного з найбільших виробників сирів у молокопереробній промисловості України**

На сьогодні молочна галузь одна з базових в структурі вітчизняного агропромислового комплексу. Варто зауважити, що виробництво сиру складає близько 10% в структурі молокопереробної промисловості України.

Сиро-молочна промисловість є частиною харчової галузі, що займається виготовленням сирів та інших молочних продуктів, об'єднуючи підприємства, які виробляють сир, масло, вершки, сметану, інші молочні продукти. Сироробна промисловість є досить різноманітною: існує досить велика кількість сортів сиру, що відрізняються за способом виготовлення, складом, термінами дозрівання тощо.

Вітчизняна молочна галузь є досить конкурентоспроможною, незважаючи на деструктивний вплив військових, економічних, політичних та інших зовнішніх факторів. Зокрема українські виробники постійно розширюють асортиментну пропозицію, враховуючи сучасні тенденції та запити споживачів. Як зазначають аналітичні джерела, виробництво сирів на сьогодні є ключовим в структурі молочної промисловості України.

За період січень-серпень 2025 року вітчизняні виробники забезпечили український ринок 319 тис. тонами питного молока та 226,9 тис. тон кисломолочних продуктів, що свідчить про стабільність роботи молочної галузі в Україні [59-60].

Відповідно до даних Державної служби статистики України за період з січня по серпень поточного року вітчизняні підприємства виготовили 31,7 тис. тон сухого знежиреного молока та 93,2 тис. тон сирів, не враховуючи плавлені сири. Також було виготовлено 50,8 тис. тон масла, що вказує на збереження досить високого попиту на таку продукцію на українському ринку.

За підсумками восьми місяців 2025 року українська молочна промисловість демонструє позитивні зміни. Так, попит залишається високим як на традиційні, так і на нові види сирів на внутрішньому ринку, а також і на зовнішніх ринках. Таке зростання виробництва забезпечується засобами модернізації підприємств, впровадженню нових технологій, використанню якісної сировини тощо.

Водночас значною проблемою для вітчизняних виробників сиру є жорстка конкурентна боротьба з дешевшими європейськими сирами.

Так, сири з країн ЄС надходять на вітчизняний ринок за значно нижчими цінами, що змушує українських виробників знижувати ціну або активізувати акційні пропозиції. Варто зауважити, що на думку експертів, очікується і в подальшому зростання обсягів імпорту, що матиме додатковий тиск на вітчизняних виробників сиру. Зокрема експерти прогнозують, що в листопаді-грудні на українські ринки буде ввезено стільки напівтвердих сирів, скільки їх виготовляється вітчизняними сироварами. Водночас на зовнішніх ринках також ускладнюється ситуація, відповідно імпортери вимагають пільгових умов, а експортні відповідно контракти укладаються з нижчою вигодою [61].

Імпорт сирів продовжує зростати, в вересні 2025 року темпи зростання зросли, зокрема найбільше зростання демонструють тверді та напівтверді сорти. Як вказують експерти, такого високого рівня імпорту сирів не було з часів пандемії.

Вітчизняні виробники змушені вишукувати можливості для виходу на нові зовнішні ринки. Проте повністю компенсувати зростанням експорту свої втрати на внутрішньому ринку сироварам не вдається.

Водночас, як зазначають фахівці, сировари не поспішають скорочувати обсяги виробництва, оскільки не хочуть втрачати сировинні ресурсні бази, відповідно запаси готової продукції на складах продовжують зростати. Фахівці додають, що підприємства утримують продажі здебільшого завдяки активному використанню акцій, реалізуючи значну частину продукції зі знижками. Водночас через високий рівень базових цін на сири вітчизняним сироварам

вдається залишатись прибутковими. Нових підвищень цін не очікується, оскільки ціни на вітчизняні сири і так перевищують ціни на європейські продукти.

Основні імпортери сичужних сирів на вітчизняні ринки [62]:

Польща займає 38% ринку;

Німеччина займає 17%;

Нідерланди займають 11%;

Чехія займає 8%.

У цілому ситуація на вітчизняному ринку сиру змушує українських сироварів готуватись до скорочення обсягів виробництва та можливого перегляду стратегічних напрямків розвитку. Як прогнозують аналітики, зростання імпорту такими ж темпами призведе до стрімкого зниження частки вітчизняної продукції [63].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із провідних підприємств сиромолочної промисловості України. Підприємство є учасником групи компаній «Молочний альянс».

Пирятинський сирзавод має багаті традиції та набутий десятиліттями досвід, професійну майстерність, найсучасніше технологічне оснащення.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є виробництво твердих і плавлених сирів. На заводі також виготовляється сир твердий, вершкове масло та суха демінералізована молочна сироватка. Продукція Пирятинського заводу виготовляється виключно з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока.

Аналіз основних показників ефективності діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 рр. представлено у табл. 2.1. Джерелом даних для аналізу слугувала фінансова звітність підприємства, наведена у Додатку Б.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у динаміці [64]

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1. Чистий дохід, тис. грн	1 753 605	1 718 306	2 010 114	-35299,0	-2,01	291808,0	16,98
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 526 469	1 600 742	1 886 260	359791,0	23,57	285518,0	15,14
3. Валовий: прибуток, тис. грн	227 136	117 564	123 854	-109572,0	-48,24	6290,0	5,35
4. Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн	113 548	-38 588	-37 879	-152136,0	-133,98	709,0	-1,84
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	588	559	533	-29,00	-4,93	-26,0	-4,65
6. Продуктивність праці, тис грн / чол.	2982,32	3073,89	3771,32	91,57	3,07	697,43	22,69
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	92147,50	81286,00	74023,00	-10861,5	-11,79	-7263,0	-8,94
8. Фондовіддача, грн/грн	19,03	21,14	27,16	2,11	11,08	6,02	28,46

За результатами зведеної таблиці 2.1 варто звернути увагу на прибутковість діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом досліджуваного періоду. Так, в 2022 році діяльність товариства була прибутковою, проте 2023-2024 рр. стали збитковими для досліджуваного підприємства (2023р. – 38588 тис. грн, 2024 р. – 37878 тис. грн непокритих збитків).

Як показав більш глибокий аналіз структури витрат і доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» операційні та фінансові витрати підприємства перевищують доходи. Причини збиткової діяльності є комплексними і безпосередньо пов'язані із зростанням операційних та фінансових витрат.

Зокрема собівартість в 2022-2023 рр. зростала швидшими темпами, ніж доходи (значно зросла вартість запасів, зросла вартість енергоносіїв тощо). В 2023 році навіть спостерігається зниження обсягів реалізації на 35299 тис. грн порівняно з 2022 роком. Відповідно валовий прибуток є порівняно невисоким і його недостатньо, щоб покрити адміністративні витрати та витрати на збут.

Варто зауважити, що витрати на збут продукції (особливо на рекламу) є досить високими, і як зазначається у фінансовій звітності, підприємство має великі витрати на просування власної продукції. При цьому валовий прибуток є низьким, що автоматично робить діяльність збитковою, оскільки витрати на збут повністю не покриваються.

Варто зауважити, що адміністративні та інші операційні витрати протягом 2022-2023 рр. також мають тенденцію до зростання. Значними є також і знижки та бонуси, що надані клієнтам. Так, 2023 рік – знижки 63386 тис. грн, а в 2024 році- 76150 тис. грн., що зменшує доходи підприємства згідно стандартів обліку.

Варто також зауважити, що в 2023 році відбулось суттєве зростання фінансових витрат, в 2024 році це показник залишився на досить високому рівні – 58642 тис. грн. Високий рівень фінансових витрат є значним чинником, що знижує прибутки підприємства.

Якщо аналізувати продуктивність праці протягом досліджуваного періоду, то варто зауважити, що показник має позитивну динаміку: зростання на 3,07% в 2023 році та на 22,69% 2024 році. Така значна зміна показника свідчить про підвищення ефективності реалізації кадрової політики підприємства.

Протягом аналізованого періоду фондівдача основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструє стійке зростання: показник збільшився на 11,08% у 2023 році та на 28,6% у 2024 році (порівняно з попередніми роками). Ця позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності управління основними засобами підприємства.

Для наочності відобразимо динаміку основних показників прибутковості діяльності досліджуваного підприємства у вигляді діаграми (рис. 2.1).

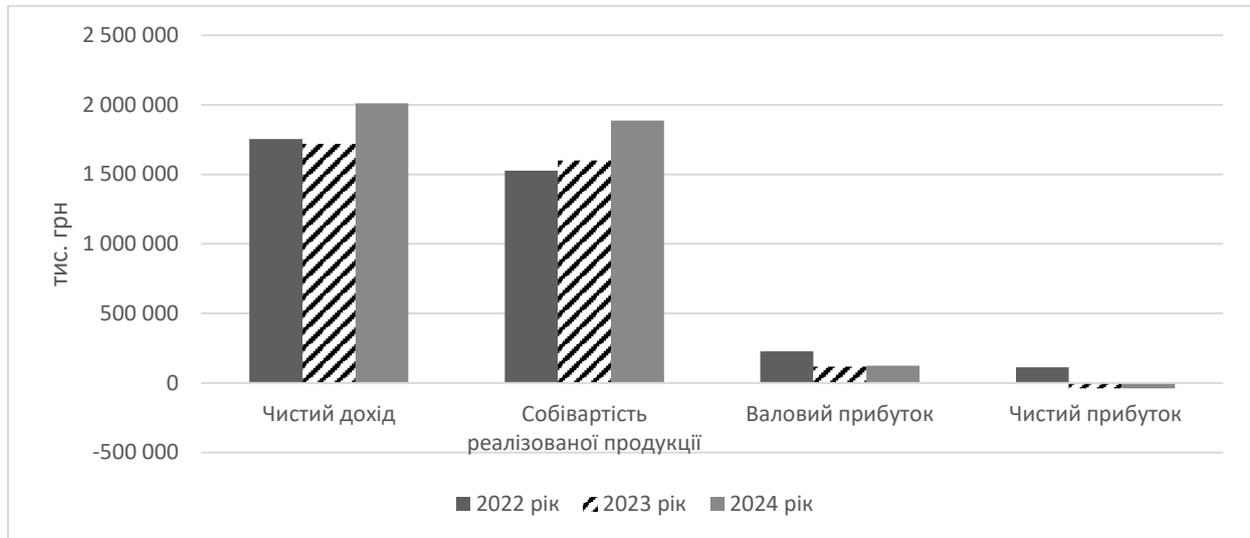


Рисунок 2.1 – Показники прибутковості та витрат 2022-2024 рр.

Проаналізуємо склад та структуру активів та пасивів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за даними Балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу ТОВ «Пирятинський сирзавод» [64]

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	671807,5	718816	709685,5	47008,50	7,00	-9130,50	-1,27
Оборотні активи	566222,5	616869	611946	50646,50	8,94	-4923,00	-0,80
Необоротні активи	105585	101947	97739,5	-3638,00	-3,45	-4207,50	-4,13
Власний капітал	135271,5	172332	132396	37060,50	27,40	-39936,00	-23,17
Поточні зобов'язання	392778	364059	376839,5	-28719,00	-7,31	12780,50	3,51
Довгострокові зобов'язання	143758	182425	200450	38667,00	26,90	18025,00	9,88

Як показують дані таблиці 2.2, активи товариства протягом 2022-2023 рр. мають позитивну динаміку. Проте в 2024 році відбулось зниження вартості

більшості майнових показників підприємства. Так, за результатами 2023 р. відбулось зростання вартості активів на 7%, проте за результатами 2024 року показник знизився на 1,27% порівняно з попередніми роками відповідно. Досить схожа динаміка спостерігається і для оборотних засобів підприємства: зростання показника вартості оборотних активів на 8,94% в 2023 році, зниження показника на 0,8% в 2024 році порівняно з попередніми роками.

Вартість необоротних активів протягом 2022-2024 рр. знижувалась: в 2023 зниження показника склало 3,45%, в 2024 році - 4,13%.

Дослідження джерел формування майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявило неоднозначну динаміку. Власний капітал підприємства демонстрував значні коливання: у 2023 році відбулося зростання на 27%, проте у 2024 році його вартість знизилася на 23,17% (порівняно з 2022 та 2023 роками відповідно).

Ці зміни в обсягах власного капіталу безпосередньо пов'язані зі змінами нерозподіленого прибутку.

Довгострокові зобов'язання підприємства протягом 2022–2024 рр. мали стійку тенденцію до зростання. Динаміка поточних зобов'язань також була нерівномірною: у 2023 році зафіксовано зниження на 7,31%, тоді як у 2024 році відбулося зростання на 3,51% (порівняно з попередніми роками) (рис. 2.2).

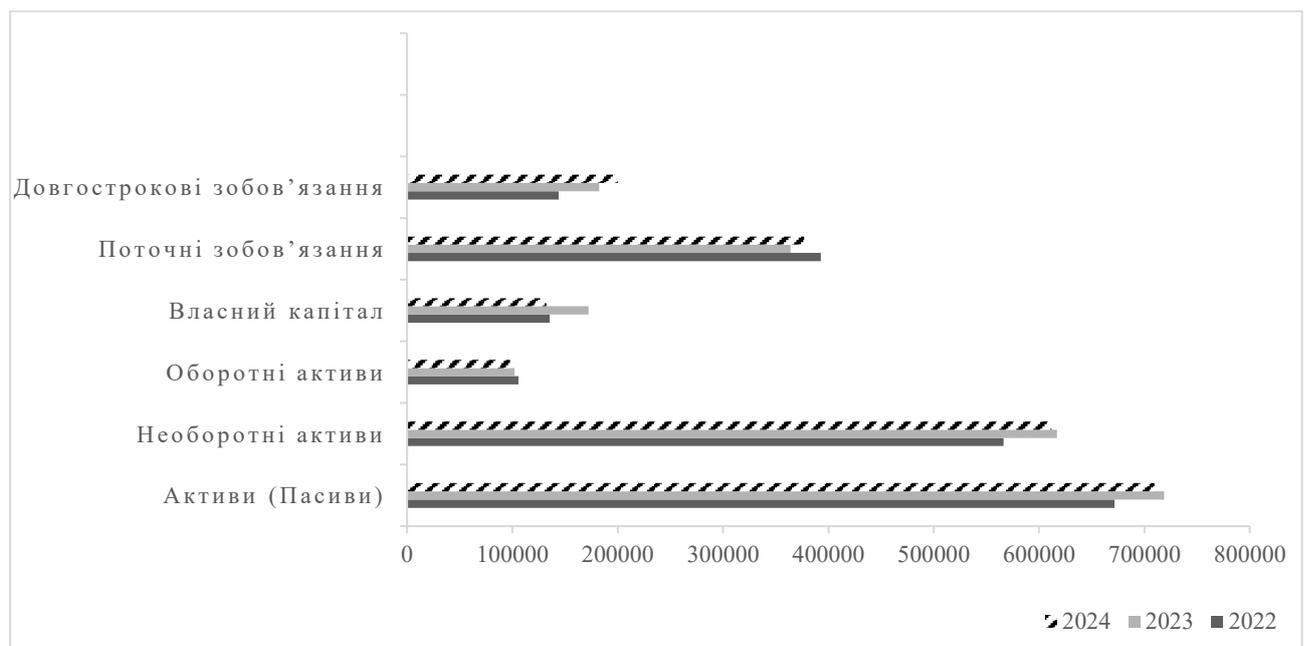


Рисунок 2.2 – Зміна основних показників балансу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

На рис. 2.3 представлено структуру капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 роках.

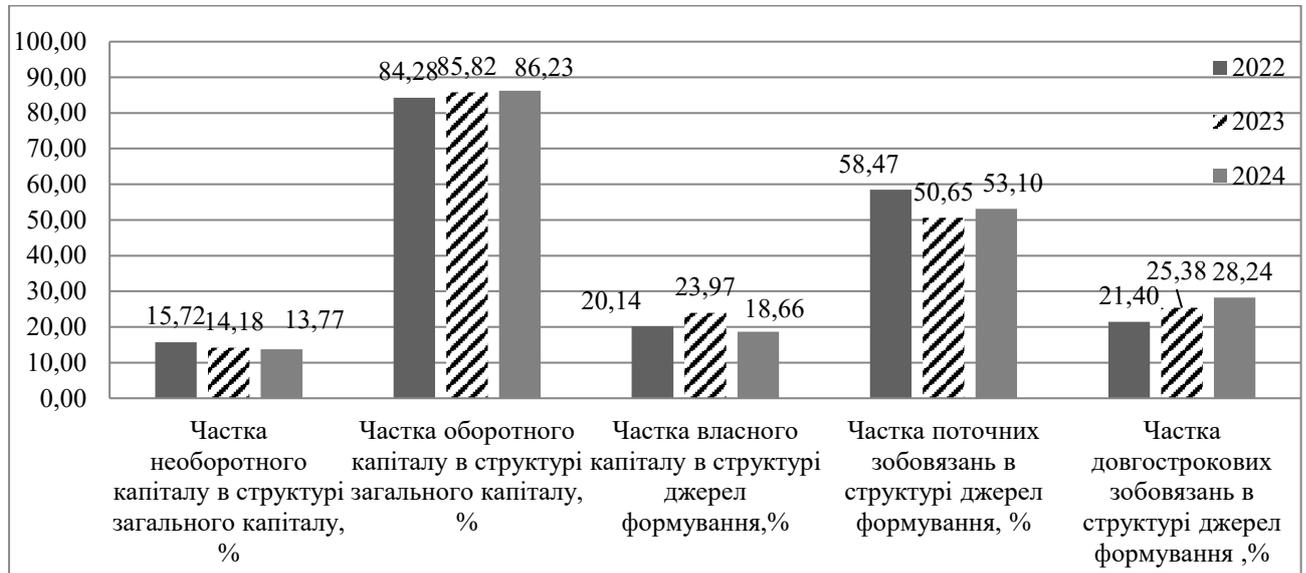


Рисунок 2.3 – Структура капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» та джерел його формування

Як показують дані рис. 2.3 в структурі капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» переважає оборотний капітал, який демонструє зростання як в абсолютному вираженні, так і за часткою в загальній структурі активів. Зростання оборотного капіталу вказує на переважаючу орієнтацію товариства на його операційну ліквідність.

Водночас необоротний капітал демонструє стабільне зниження як в абсолютному, так і у відсотковому співвідношенні до загальної суми капіталу.

Розмір власного капіталу товариства коливається протягом досліджуваного періоду: зростання в 2023 році, проте вже значне зниження у 2024 році, що потребує уваги керівництва, оскільки такі зміни можуть мати значні негативні наслідки для підприємства. Паралельно із зниженням власного капіталу спостерігається послідовне зростання довгострокових зобов'язань, що вказує на зростання залежності товариства від довгострокового боргового фінансування. Поточні зобов'язання також зросли за результатами 2024 року, що

ще раз підкреслює важливість вирішення питання оптимізації структури капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Проаналізуємо показники рентабельності капіталу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності (збитковості) капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року	2024 від 2023 року
				абсол. знач	абсол. знач
Рентабельність (збитковість) всього капіталу підприємства	16,90	-5,37	-5,34	-22,27	0,03
Рентабельність (збитковість) основного капіталу підприємства	107,54	-37,85	-38,76	-145,39	-0,90
Рентабельність (збитковість) власного капіталу підприємства	123,22	-47,47	-51,17	-170,70	-3,70
Рентабельність позикового капіталу	21,16	-7,06	-6,56	-28,22	0,50
Рентабельність капіталу, що використовується в операційній діяльності	46,84	26,40	27,47	-20,44	1,07

Хоч 2022 рік показав високі показники рентабельності (що відображено в розрахунках за різними джерелами формування капіталу), наступні 2023–2024 роки виявилися збитковими. Зважаючи на причини, детально проаналізовані раніше, критично важливим є розроблення керівництвом дієвих заходів, спрямованих на покращення фінансових результатів та відновлення ефективності діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

## **2.2 Аналіз ефективності системи управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

В розрізі теми дослідження проаналізуємо та охарактеризуємо систему управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Вхідні дані та результати розрахунків оціночних показників, вибір яких обґрунтовано в п.1.3 даної МКР відповідно до розробленого підходу, зведемо в таблиць 2.4-2.5.

Таблиця 2.4 – Вхідні дані для розрахунку оціночних показників

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Всього активів, тис. грн	671807,5	718816	709685,5	47008,5	7,00	-9130,5	-1,27
2. Необоротні активи, тис. грн	105585	101947	97739,5	-3638,0	-3,45	-4207,5	-4,13
3. Оборотні активи, тис. грн	566222,5	616869	611946	50646,5	8,94	-4923,0	-0,80
4. Запаси, тис. грн	235570,0	222387,5	274018,5	-13182,5	-5,60	51631,0	23,22
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн	121512,5	111552,5	82834,5	-9960,00	-8,20	-28718,0	-25,74
6. Власний капітал, тис. грн	135271,5	172332	132396	37060,5	27,40	-39936,0	-23,17
7. Позиковий капітал, тис. грн	536536	546484	577289,5	9948,00	1,85	30805,5	5,64
8. Поточні зобов'язання, тис. грн	392778	364059	376839,5	-28719,0	-7,31	12780,5	3,51
9. Чистий дохід, тис. грн	1753605	1718306	2010114	-35299,0	-2,01	291808,0	16,98
10. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1526469	1600742	1886260	74273,0	4,87	285518,0	17,84
11. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	588	559	533	-29,00	-4,93	-26,0	-4,65
12. Кількість працівників, що звільнились, осіб	80	63	52	-17,00	-21,25	-11,0	-17,46

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Кількість кваліфікованих працівників, осіб	147	150	148	3,00	2,04	-2,00	-1,33
14. Місткість ринку, млрд. грн	28	26,9	25	-1,10	-3,93	-1,90	-7,06
15. Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн	113548	-38588	-37879	-152136,0	-133,9	709,0	-1,84

Відповідно до сформованої системи показників в табл. 1.7 проведено розрахунки, результати зведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оціночні одиничні показники економічної стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідно до розробленого підходу

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Фінансова</b>							
Коефіцієнт автономії (р.6/р.1)	0,20	0,24	0,19	0,04	19,07	-0,05	-22,19
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (р.6-р.2)/р.6	0,22	0,41	0,26	0,19	86,11	-0,15	-35,91
Коефіцієнт фінансового левериджу (р.7/р.6)	3,97	3,17	4,36	-0,80	-20,05	1,19	37,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності (р.3-р.4)/р.8	0,84	1,08	0,90	0,24	28,72	-0,19	-17,24
Рентабельність активів (р.1*100%/р.15)	16,90	-5,37	-5,34	-22,27	-131,76	0,03	-0,57
<b>Ділова активність</b>							
Оборотність активів (р.9/р.1)	2,61	2,39	2,83	-0,22	-8,42	0,44	18,49
Оборотність запасів (р.10/р.4)	6,48	7,20	6,88	0,72	11,08	-0,31	-4,37

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотність дебіторської заборгованості (р.9/р.5)	14,43	15,40	24,27	0,97	6,74	8,86	57,54
Ринкова							
Темпи зростання доходу (виручки) (р.9зв/р.9баз)	0,25	-0,02	0,17	-0,27	-108,1	0,19	-943,7
Частка ринку (р.9/р.14)	6,26	6,39	8,04	0,12	1,99	1,65	25,87
Репутаційний індекс (12 бальна шкала)	9	6	6	0,00	0,00	1,00	11,11
Кадрово-управлінська							
Коефіцієнт плинності (р.12/р.11)	0,14	0,11	0,10	-0,02	-17,16	-0,02	-13,43
Частка кваліфікованих працівників (р.13*100/р.11)	0,29	0,37	0,4	0,02	7,33	0,01	3,48
Продуктивність праці (р.9/р.11)	2982,32	3073,89	3771,32	91,57	3,07	697,43	22,69

Проаналізуємо розраховано одиничні оціночні показники.

Значення коефіцієнта автономії в 2022-2024 рр. є значно нижчими за рекомендований рівень 0,5, що вказує на високу фінансову залежність підприємства від позикових коштів. Незважаючи на зростання коефіцієнту автономії в 2023 році (до 0,24) внаслідок збільшення власного капіталу в структурі фінансування, в 2024 році коефіцієнт автономії знову знижується до 0,19, що нижче рівня 2022 року. Відповідно зростає залежність підприємства від позикового капіталу, ризику також зростають.

Найнижче значення показника (0,19) вказує на найгірший сценарій, оскільки лише 19% активів товариства фінансується за рахунок власного капіталу. Відповідно значно зростає ймовірність фінансових труднощів у разі проблем з погашенням боргів.

Значення коефіцієнта маневрування власного капіталу протягом 2022-2024 рр. є позитивним, проте значно нижчим 0,5, що вказує на обмежену гнучкість підприємства у використанні власного капіталу для фінансування

поточної його діяльності. Найвище значення показника маневрування було досягнуто в 2023 році.

Коефіцієнт фінансового левериджу є досить високим (значно більше одиниці), що підтверджує висновки, які зроблені вище для коефіцієнту автономії, вказуючи на високу залежність ТОВ «Пирятинський сирзавод» від позикових коштів. Найвищого рівня показника фінансового левериджу (боргового тиску) було досягнуто в 2024 році (4,36), що вказує на те, що на кожен гривню власного капіталу припадає понад 4 гривні позикових коштів. Такі зміни є досить небезпечним для фінансової стабільності підприємства і може призвести до його неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є достатнім для погашення підприємством поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів. В 2023 році платоспроможність підвищилась, водночас в 2024 – знову знизилась.

Рентабельність активів в 2022 році є досить високою, проте вже 2023-2024рр. є збитковими для підприємства, відповідно і показник рентабельності є від'ємним, що вказує на проблеми в діяльності товариства в цей період.

Підсумовуючи, можна зауважити, що 2023 рік був найбільш фінансово стабільним, порівняно з 2022 та 2024 роками. 2024 рік характеризується падінням показників автономії, ліквідності та платоспроможності, що потребує перегляду фінансової політики підприємства.

Аналізуючи показники ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна зауважити, що показники оборотності є досить високими, навіть демонструється деяке їх зростання в 2024 році. Зокрема оборотність активів в 2024 році зросла на 18,5%, що свідчить про підвищення ефективності використання активів. Незважаючи на незначне падіння коефіцієнта оборотності запасів в 2024 році, показник залишається досить високим (6,88). Оборотність дебіторської заборгованості демонструє значне зростання в 2024 році (на 57,5 %), вказуючи на пришвидшення термінів повернення дебіторами заборгованості та покращення грошових потоків підприємства.

В цілому рівень ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом досліджуваного періоду є найвищим в 2024 році: висока оборотність активів, активна та результативна робота з дебіторами, висока швидкість оборотності запасів.

Аналізуючи часткові показники ринкової стійкості, можна спостерігати зниження виручки в 2023 році на 2% з відновленням зростання в 2024 році до 17%. Частка ринку протягом досліджуваного періоду має позитивну динаміку, суттєво зростаючи в 2024 році, що вказує на посилення конкурентних позицій товариства.

Репутаційний індекс в 2023-2024 роках знизився внаслідок погіршення фінансових результатів (два роки збитковості, зростання собівартості, зниження операційної ефективності тощо). Водночас бренд залишається відносно сильним, що утримує індекс на рівні близько 6 балів.

Аналізуючи часткові показники кадрово-управлінської складової варто зауважити, що спостерігається стійка тенденція до скорочення коефіцієнта плинності, частка кваліфікованих працівників також зростає, зростає і продуктивність праці. Такі зміни є позитивними і вказують на підвищення ефективності кадрової складової в системі управління досліджуваним підприємством.

Підсумовуючи, можна виокремити сильні та слабкі місця в діяльності підприємства за частковими показниками підсистем його економічної стійкості. Сильними сторонами 2024 року є висока оборотність активів, запасів та дебіторської заборгованості, зростання частки ринку, зниження плинності кадрів, зростання частки кваліфікованих працівників, значне підвищення продуктивності праці. Слабкими сторонами є зниження коефіцієнта автономії, зростання показника фінансового левериджа, зниження ліквідності.

Керуючись розрахунками одиничних оціночних показників, можна підсумувати, що досліджуване підприємство в 2024 році демонструє високу операційну ефективність, має хорошу ринкову позицію та сильний кадровий

потенціал, але водночас має підвищені фінансові ризики, зумовлені борговим навантаженням та слабкою ліквідністю.

Відповідно до розробленого в п.1.3 даної МКР підходу проведемо ранжування одиничних оціночних показників за 12-бальною шкалою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ранжування оціночних показників

Підсистема	Показник	2022	2023	2024
1. Фінансова	Коефіцієнт автономії	6	6	3
	Коефіцієнт маневреності	6	9	6
	Коефіцієнт фінансового левериджу	3	3	3
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	6	6	6
	Рентабельність активів	12	3	3
2. Ділова активність	Оборотність активів	6	6	9
	Оборотність запасів	12	12	12
	Оборотність дебіт. заборгов.	9	9	12
3. Ринкова	Темпи приросту доходу	12	3	9
	Частка ринку	6	6	6
	Репутаційний індекс	9	6	6
4. Кадрово-управлінська	Плинність кадрів	6	6	6
	Частка кваліфікованих працівників	3	6	6
	Продуктивність праці	6	6	12
	Управлінський потенціал	9	9	9

Розрахуємо відповідні часткові індекси по кожній із підсистем як середньо геометричне одиничних показників.

Результати розрахунків зведено до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розраховані часткові індекси

Підсистема	2022	2023	2024
Фінансова	6,0	4,9	3,95
Ділова активність	8,65	8,65	10,9
Ринкова стійкість	8,65	4,76	6,87
Кадрово-управлінська	5,58	6,64	7,89

Зобразимо так звану радарну діаграму часткових індексів економічної стійкості (рис. 2.4).

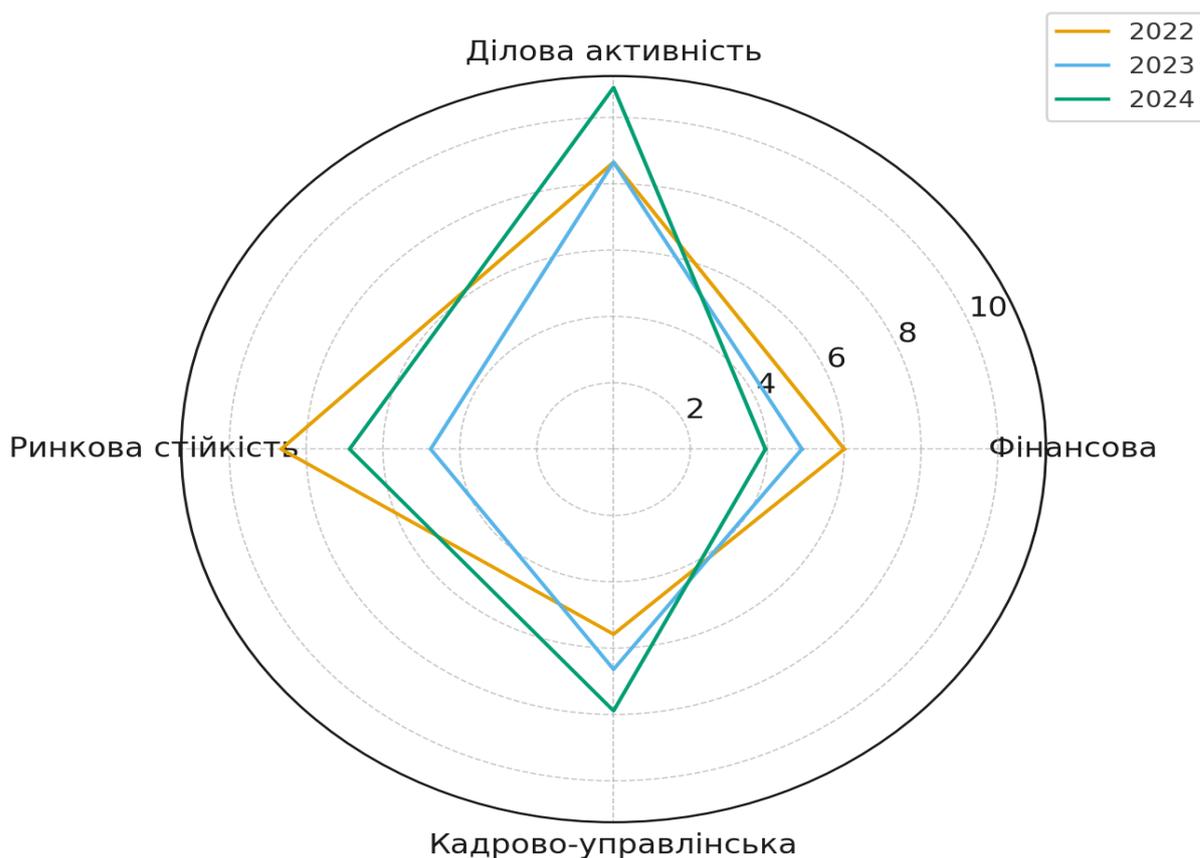


Рисунок 2.4 – Радарна діаграма часткових індексів економічної стійкості

Як бачимо у 2022 році підприємство демонструє найвищий рівень фінансової підсистеми та ринкової стійкості.

У 2024 році індекс фінансової стійкості суттєво знижується, що вказує на посилення фінансових ризиків: зниження автономії, погіршення структури капіталу, зростання залежності від позикових коштів.

Відповідно можна підсумувати, що фінансова стійкість має низхідний тренд, що потребує контролю боргового навантаження та зміцнення власних можливостей.

Водночас підприємство демонструє високу оборотність активів, запасів і дебіторської заборгованості. У 2024 році індекс ділової активності зростає ще більше завдяки покращенню швидкості обігу дебіторської заборгованості, збільшенню ефективності використання активів. Підсистема ділової активності є досить сильною. Підприємство працює динамічно, швидко перетворює ресурси на виручку, що позитивно впливає на його економічну стійкість.

Підсистема ринкової стійкості є нестабільною. Так, 2023 рік характеризується просіданням темпів приросту доходу, що стало ключовою причиною падіння індексу. У 2024 році частка ринку та темпи приросту покращуються, але репутаційний індекс залишається нижчим за рівень 2022 року. Виникає необхідність активізації маркетингової діяльності, роботи з клієнтами та посилення бренду.

Кадрово-управлінська підсистема є стійкою та прогресивною: плинність кадрів низька й зменшується, частка кваліфікованих працівників зростає, продуктивність праці демонструє різке зростання у 2024 році, управлінський потенціал є стабільно високим. Покращення компетентності персоналу та результативність управління формують позитивний довгостроковий ефект.

Найсильніші сторони ТОВ «Пирятинський сирзавод» - це ділова активність і кадрово-управлінська підсистема.

Середню стабільність ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструє в підсистемі ринкової стійкості, з частковим відновленням у 2024 році.

Проблемною зоною ТОВ «Пирятинський сирзавод» є фінансова складова, яка значно погіршується.

Як висновок, підприємство демонструє високу операційну ефективність, але потребує посилення фінансової незалежності та стабільності ринкових позицій.

Розрахуємо інтегральні показники економічної стійкості за роками за формулою 1.1.

$$I_{2022} = \sqrt[4]{(6,0 \cdot 8,653 \cdot 8,653 \cdot 5,584)} = 7,07.$$

$$I_{2023} = \sqrt[4]{(9,9 \cdot 8,653 \cdot 4,762 \cdot 6,640)} = 6,06.$$

$$I_{2024} = \sqrt[4]{(3,95 \cdot 10,903 \cdot 6,868 \cdot 7,896)} = 6,96.$$

Результати розрахунків зведено в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Інтегральний показник стійкості

Рік	Інтегральний показник економічної стійкості
2022	7,07
2023	6,06
2024	6,96

Підсумовуючи, можна констатувати, що 2023 рік є найслабшим за рівнем інтегральної стійкості через просідання ринкової та фінансової підсистем.

За результатами 2022 року показник економічної стійкості є найвищим: фінансова складова мала найвищий рівень, наближаються до високого рівня ділова активність та ринкова позиція, середній рівень кадрової стійкості. В 2024 році підприємство демонструє покращення загальної стійкості порівняно з попереднім 2023 р.

За результатами проведеного оцінювання виявлено проблемні місця за окремими складовими фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод», що свідчать про нерівномірність розвитку підсистем та необхідність цільових управлінських рішень.

У цілому результати оцінювання показують, що економічна стійкість підприємства залежить насамперед від покращення фінансової компоненти та стабілізації ринкової позиції. Гармонізація розвитку всіх підсистем дозволить сформувати більш збалансовану модель управління стійкістю та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

### **2.3 Аналіз системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Висока конкуренція в молокопереробній галузі стимулює ТОВ «Пирятинський сирзавод» до розвитку системи менеджменту в напрямку підвищення її ефективності, гнучкості та адаптивності.

На сьогодні стратегічними завданнями підприємства є впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції, підвищення

ефективності використання ресурсів, розширення ринків збуту та забезпечення сталого розвитку в перспективі тощо.

Система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» базується на лінійно-функціональній структурі (Додаток В), яка є оптимальною для великих і середніх підприємств молочної галузі. Однією з переваг такої організаційної структури є поєднання вертикальних управлінських зв'язків з високим рівнем спеціалізації функціональних підрозділів. Така організаційна структура також дозволяє товариству мати чітку ієрархію та підпорядкованість, оптимізований контроль; ефективне використання знань фахівців, що дозволяє максимально ефективно вирішувати профільні завдання, тощо. Водночас лінійно-функціональна організаційна структура має і певні недоліки, зокрема - це складність оперативного узгодження рішень між підрозділами та повільні комунікації між ними.

Основними рівнями управління товариства є:

1. Вищий менеджмент (дирекція) – директор підприємства та заступники, які здійснюють загальне керівництво, розробляють стратегічні цілі, формують політику підприємства та контролюють діяльність функціональних служб.

2. Середня ланка управління – керівники виробничих підрозділів, планово-економічного відділу, відділу забезпечення сировиною, відділу збуту, відділу кадрів тощо. Ця ланка відповідає за організацію виконання планових завдань, контроль результатів та координацію роботи відповідних підрозділів. Їхня ефективність безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності.

3. Операційний рівень – майстри, начальники змін, технологи, лаборанти, оператори обладнання, працівники цехів. Вони забезпечують безпосереднє виконання операційних завдань та безпосередньо задіяні у створенні доданої вартості, тобто виробництві продукції, і є основною ланкою виробничого процесу.

Управління підприємством передбачає виконання всіх ключових функцій менеджменту, забезпечуючи узгодженість операцій, ефективне використання ресурсів і відповідний стратегічний розвиток в перспективі.

Планування на підприємстві передбачає:

1. Стратегічне планування – процеси розробки довгострокових напрямів розвитку, формування стратегій ринкового позиціонування, інноваційного розвитку тощо.

2. Тактичне планування – процеси розробки річних планів виробництва та закупівлі ресурсів, розробка інвестиційних програм і планів, їх бюджетів тощо.

3. Оперативне планування процеси розробки щомісячних, декадних, добових виробничих планів з урахуванням стану обладнання, обсягів ринкового попиту, замовлень торгових мереж тощо.

Планування на підприємстві здійснюється за результатами аналізування ринку молочної продукції, прогнозування сезонних коливань постачання молока, ринкових тенденцій, стану виробничих потужностей тощо.

Організаційна функція менеджменту реалізується на підприємстві засобами розподілу відповідальності між підрозділами, забезпечення усіх процесів ресурсами, координації дій персоналу підприємства.

Система організації ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачає розробку:

- посадових інструкцій і регламентів взаємодії підрозділів;
- технологічних карт виробничих процесів;
- стандартів якості та санітарних протоколів (НАССР, ISO 22000);
- автоматизованих систем обліку сировини та контролю виробничих операцій.

Організація виробничої діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» має високий рівень формалізації, сприяючи забезпеченню стабільності якості продукції. Водночас деякі управлінські бізнес-процеси вимагають оновлення через структурні зміни на ринку та зміни в масштабах діяльності.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» значну увагу приділяє кадровій складовій, вважаючи її базовим елементом ефективного управління. Пріоритетами підприємства в напрямку посилення кадрової ефективності є підтримка та нарощування продуктивності персоналу, раціональне використання трудового

потенціалу, забезпечення кваліфікованим персоналом, створення належних умов праці тощо.

Багаторічний досвід успішного функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить, що його високий кадровий потенціал є важливою конкурентною перевагою підприємства. Кадрова політика підприємства є досить активною, передбачаючи постійний моніторинг змін і коригування відповідних програм.

Важливе місце в кадровій системі займає завдання стимулювання працівників до навчання. Для преміювання працівників формується на постійній основі фонд додаткової заробітної плати.

Система мотивації передбачає активне використання матеріальних та нематеріальних інструментів. Зокрема як матеріальні стимули застосовують тарифна ставки та посадові оклади, премії за виконання планів, доплати за понаднормову роботу та забезпечення якості продукції та зниження рівня браку, забезпечення соціальних гарантій тощо. Нематеріальними стимулами, які активно застосовуються, є різні відзнаки для працівників, організація корпоративних заходів, забезпечення можливості навчання тощо.

Одним із важливих елементів системи менеджменту є контроль, який на підприємстві реалізується через виробничий контроль, контроль якості та готової продукції, контроль виконання виробничих планів, фінансовий контроль та аудит доходів і витрат, контроль дотримання стандартів тощо.

Зокрема ТОВ «Пирятинський сирзавод» має сертифікати відповідності міжнародним стандартам:

1. ISO 22000:2005. Система менеджменту безпечності харчових продуктів.
2. HALAL. Система сертифікації продукції.
3. ISO 9001:2015. Система менеджменту якості.

На сьогодні ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою визначається якістю інформаційних потоків. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» функціонує інформаційно-аналітична система ERP-системи для

бухгалтерського та управлінського обліку, системи внутрішнього електронного документообігу, лабораторні інформаційні системи контролю якості, базові інструменти бізнес-аналітики. Водночас рівень цифровізації залишається недостатнім для повного оперативного контролю та прогнозування ринкової кон'юнктури, що актуалізує необхідність у впровадженні більш сучасних CRM-та BI-рішень.

Управлінські рішення в системі менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» приймаються на основі аналізу внутрішніх показників і зовнішніх факторів. На стратегічному рівні рішення ухвалюються директором і керівниками ключових служб. Середня ланка бере участь у плануванні, підготовці аналітичної інформації та забезпеченні виконання рішень. Операційні рішення приймаються у виробничих підрозділах з урахуванням технологічних вимог та добових планів.

За результатами проведеного дослідження можна виокремити сильні та слабкі сторони системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Зокрема сильними сторонами є: чітка структура управління, стабільна система планування та контролю, сучасні стандарти якості тощо. Слабкими сторонами системи менеджменту підприємства є недостатність рівня цифровізації управлінських бізнес-процесів, певна складність у комунікації між підрозділами, обмежена гнучкість у прийнятті рішень, недостатність частки кваліфікованих працівників тощо.

В цілому підсумовуючи, можна вказати, що система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» є достатньо сформованою, багаторівневою та орієнтованою на забезпечення якості продукції і стабільності виробничих бізнес-процесів. Вона відповідає вимогам молочної промисловості, однак потребує подальшої модернізації, зокрема в частині цифровізації, розвитку персоналу та підвищення гнучкості управління.

Покращення зазначених напрямів дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність і забезпечити довгострокову економічну стійкість.

## Висновки до другого розділу

В аналітичному розділі роботи проведено аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» як провідного підприємства вітчизняної молокопереробної промисловості. Відповідно до поставлених завдань досліджено основні фінансово-економічні показники ефективності господарювання товариства в 2022-2024 рр.

За результатами дослідження можна зауважити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом досліджуваного періоду господарювало з позмінним успіхом. Так 2022 рік для підприємства став прибутковим, а 2023-2024 рр. - збитковими.

Також відповідно до завдань проаналізовано основні показники стану активів та пасивів підприємства, досліджено структуру капіталу підприємства. За результатами дослідження прийшли до висновку, що в структурі капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» переважає оборотний капітал, який демонструє зростання як в абсолютному вираженні, так і за часткою в загальній структурі активів. Зростання оборотного капіталу вказує на переважаючу орієнтацію товариства на його операційну ліквідність. Також розраховано основні показники рентабельності (збитковості діяльності) ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Відповідно до теми дослідження проаналізовано економічну стійкість ТОВ «Пирятинський сирзавод». Згідно розроблено підходу в п.1.3 даної МКР було розраховано одиничні оціночні показники економічної стійкості, визначено часткові індекси за 4-ма підсистемами (фінансова, ділова активність, ринкова, кадрово-управлінська), розраховано інтегральний показник економічної стійкості підприємства в 2022-2024 роках. Підсумовуючи, можна констатувати, що 2023 рік є найслабшим за рівнем інтегральної стійкості через просідання ринкової підсистеми. За результатами 2022 року показник економічної стійкості є найвищим: найвищий рівень фінансової складової та ринкової позиції.

Здійснено аналіз загальної системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». В цілому підсумовуючи, можна вказати, що система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» є достатньо сформованою, багаторівневою та орієнтованою на забезпечення якості продукції і стабільності виробничих бізнес-процесів. Вона відповідає вимогам молочної промисловості, однак потребує подальшої модернізації, зокрема в частині цифровізації, розвитку персоналу та підвищення гнучкості управління.

### **3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»**

#### **3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

В умовах посиленої конкуренції на ринку, динамічних змін та нестабільного середовища господарювання важливим для успішного функціонування та розвитку підприємствам необхідно розробляти довгострокові стратегії, що забезпечуватимуть стійке функціонування та підвищення конкурентоспроможності.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» стратегічне планування має особливе значення, оскільки товариство функціонує на висококонкурентному ринку, де базовими чинниками успіху є якість, інноваційність та ефективність виробничих бізнес-процесів.

Для розробки ефективної базової стратегії розвитку господарюючого суб'єкта доцільно провести аналіз конкурентного середовища. Одним із ефективних інструментів для вирішення такого завдання може стати модель М. Портера:

1. Рівень конкуренції на ринку молочної продукції – досить високий (значна кількість конкурентів як вітчизняних, так і закордонних; широка номенклатура продукції; цінова конкуренція та сильні торгові марки тощо). На українському ринку сиру присутні великі й середні виробники. Згідно з дослідженнями, близько 60 % продукції виробляють такі компанії, як «Бель Шостка Україна», «Гадячсир», «Дубномолоко», «Клуб сиру», «Мілкіленд-Україна», «Молочний Альянс», «Терра Фуд» та інші.

2. Рівень загрози появи нових конкурентів – середній (складні технологічні вимоги, необхідність сертифікації продукції та контролю якості,

висока капіталомісткість входу на ринок; привабливість ринку у сегментах преміальних сирів).

3. Рівень сили постачальників – середній (залежність від якості та цін молочної сировини; сезонність постачання сировини; ризики коливання цін на корми).

4. Рівень сили покупців – високий (мережі супермаркетів диктують умови; вимоги до знижок, бонусів, акцій; чутливість покупців до ціни, особливо під час кризи).

5. Рівень загрози товарів-замінників – середній (розвиток сегменту рослинних сирних продуктів, збільшення попиту на імпортні сири).

Діагностику за моделлю Портера варто доповнити комплексним SWOT-аналізом, що дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в діяльності підприємства.

Основні конкурентні загрози для ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

1. Зростання імпорту сирів. Частка імпортованих сирів на українському ринку вже наближається до ~50%. Імпорт часто дешевший, і це створює ціновий тиск на вітчизняних виробників. Аналітики попереджають, що імпорт може зайняти надто велику частку ринку, якщо тренд продовжиться.

2. Скорочення виробництва у вітчизняних заводів. Деякі українські сирні підприємства вже скорочують виробництво через тиск імпорту. Це може свідчити про надлишкові потужності або недостатній попит для всіх гравців, що створює конкурентну “внутрішню боротьбу”.

3. Цінова конкуренція. Імпортні сири часто дешевші, ніж багато українських виробників можуть собі дозволити. Внутрішні виробники можуть відчувати обмеження в можливості знижувати ціни, особливо якщо собівартість (молоко, енергія) зростає.

4. Консолідація ринку. Ринок українських сирів має тенденцію до консолідації: великі гравці витискають середні й малі підприємства, які не мають ресурсів для модернізації. Це означає, що Пирятинському сирзаводу потрібно

постійно інвестувати, щоб не втратити конкурентні переваги (технології, якість, асортимент).

Сильними сторонами ТОВ «Пирятинський сирзавод» є:

1. Значні потужності (як ми оцінювали раніше), завдяки чому товариство може конкурувати з іншими великими виробниками по обсягу. Має добре розвинуті технології виробництва (наприклад, тверді сири, які часто дорожчі) — це дає конкурентні переваги, особливо в середньо- та преміум-сегментах.

2. Локальність виробництва може бути перевагою, якщо брендувати продукцію як “вітчизняну” — це може бути важливо для частини споживачів, особливо зі зростаючим патріотизмом споживання або преміальними “українськими” марками.

3. Можливість нарощення експорту. Пирятинський сирзавод має якісний продукт і може диверсифікувати ринки, особливо якщо внутрішній ринок під тиском імпорту.

Стратегічні можливості підприємства:

1. Фокус на якість і диференціацію. Інвестувати в рецептури, витримку сирів, нові сири, щоб зайняти вищий ціновий сегмент, де конкуренція з імпортом може бути менш гострою.

2. Розвивати брендинг “українського сиру” з акцентом на якість, традиції, справжнє сироваріння.

3. Розширення експорту. Використовувати міжнародні ринки (Східна Європа, ЄС) для зростання продажів, особливо якщо внутрішня конкуренція стає жорсткою.

4. Інвестувати в сертифікацію, упаковку, логістику для експорту.

5. Оптимізація витрат. Працювати над скороченням собівартості (ефективніше виробництво, оптимізація логістики, використання ефективних технологій).

6. Об’єднуватися з іншими виробниками або долучатися до альянсів, щоб отримати переваги масштабування у закупівлі сировини, маркетингу тощо.

7. Співпраця з ритейлом і дистриб'юторами. Домовлятися з великими роздрібними мережами про ексклюзивні лінійки сирів, промоції, со-брендинг.

8. Використовувати прямі канали (онлайн-продаж, D2C), щоб частково уникнути конкурентного тиску імпорту або масового сегменту.

Стратегічна позиція ТОВ «Пирятинський сирзавод» може бути досить сильною, якщо використовувати переваги виробничих потужностей, інвестувати в якість та диференціацію, а також розвивати експортні можливості. Основними загрозами є зростаючий імпорт, цінова конкуренція та консолідація ринку, але при правильному підході товариство може утримувати й нарощувати свою частку ринку.

Результати проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «Пирятинський сирзавод» зведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
1. Впізнаваний бренд та репутація якісного виробника.	1. Збитковість у 2023–2024 рр. та зниження чистого прибутку.
2. Досвід та стабільні виробничі потужності.	2. Падіння фондівддачі (неефективне використання основних засобів).
3. Широкий асортимент та висока якість продукції.	3. Скорочення чисельності персоналу.
4. Налагоджені канали збуту та партнерства.	4. Зростання собівартості та окремих витрат.
5. Зростання чистого доходу та продуктивності праці.	5. Недостатня цифровізація управлінських процесів.
6. Високий рівень кваліфікації персоналу виробничих ланок.	6. Обмежена інноваційна активність, частково застаріле обладнання.
	7. Залежність від сировинних баз.
	8. Висока енергоємність виробництва сирів
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
1. Розширення експорту до країн ЄС, Близького Сходу.	1. Посилення конкуренції з боку українських та імпортних брендів.
2. Розвиток онлайн/маркетплейсів як нового каналу збуту.	2. Коливання цін на молоко-сировину та корми.
3. Зростання попиту на натуральні та преміальні сири.	3. Нестабільність логістики та воєнні ризики.
4. Автоматизація та енергоощадні технології зниження витрат.	4. Зниження купівельної спроможності населення.
5. Розвиток сегментів B2B, HoReCa.	5. Ризики енергетичної нестабільності та зростання тарифів.
6. Участь у державних програмах підтримки АПК.	6. Посилення вимог до якості харчових продуктів.
	7. Нестабільність ринку сировини (обсяги, якість, ціни).

Матриця стратегічних позицій ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця стратегічних позицій ТОВ «Пирятинський сирзавод»

S–O Стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	S–T Стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)
Розробка преміальних сирів для експорту, використовуючи сильний бренд.	Позиціонування продукції у стабільних сегментах ринку.
Активізація онлайн-продажів та digital-маркетингу.	Підвищення енергоефективності та модернізація виробництва.
Автоматизація процесів з опорою на високий потенціал виробництва.	Оптимізація логістики та диверсифікація постачальників сировини.
W–O Стратегії (усунення слабких сторін через нові можливості)	W–T Стратегії (мінімізація слабких сторін та загроз)
Цифровізація (ERP, CRM) для зниження собівартості.	Скорочення собівартості через модернізацію.
Підвищення кваліфікації персоналу, залучення нових кадрів.	Формування резервних фондів та управління ризиками.
Модернізація потужностей	Диверсифікація каналів збуту та уникнення залежності від окремих ринків.

За результатами проведеного SWOT-аналізу доцільно визначити такі стратегічні цілі для ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

короткострокові - стабілізувати фінансовий результат; оптимізувати витрати виробництва; оновити частину обладнання;

середньострокові - збільшити частку ринку в сегменті твердих сирів на 5–7%; наростити обсяг продажів на 20%; диверсифікувати збут за рахунок HoReCa та інтернет-продажів;

довгострокові - вийти на міжнародні ринки; впровадити інноваційні технології (автоматизація, Big Data, lean-production); забезпечити безвідходне та енергоефективне виробництво.

Враховуючи результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання товариства, вважаємо за доцільне обрати як базову стратегію зростання шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації.

Базову стратегію варто реалізувати через конкурентні стратегії диференціації, зниження витрат та ринкової експансії.

Стратегія диференціації фокусується на високій якості продукції, унікальності її рецептури, на преміальних видах сирів. Така стратегія реалізується шляхом розширення асортименту преміальних сирів, акцентування на натуральності та українській сировині, сертифікації продукції за європейськими стандартами.

Стратегія зниження витрат (елементи cost leadership) передбачає проведення модернізації виробництва, оптимізацію логістичних витрат, зниження енергоспоживання, автоматизацію процесів.

Стратегія ринкової експансії передбачає вихід на нові регіони та міжнародні ринки, активізацію співпраці з великими торговельними мережами, розвиток HoReCa каналів.

Вибір такої базової стратегії обґрунтовано тим, що такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції за рахунок її унікальності, дозволяє зменшити витрати, сприяє захопленню нових ринків та розширенню присутності бренду, впровадженню інновацій тощо.

Напрямами реалізації стратегії мають стати:

технологічний розвиток засобами оновлення обладнання, автоматизації ліній виробництва та пакування, впровадження систем контролю якості;

маркетинговий розвиток засобами оновлення позиціонування бренду, активної роботи в соцмережах, просування преміальних лінійок;

кадрова політика засобами розвитку мотиваційних програм, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація штатної структури;

логістика та постачання засобами зменшення втрат при транспортуванні, укладання довгострокових контрактів із фермерськими господарствами, оновлення автопарку.

Реалізація стратегії дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод»: збільшити прибутковість; зміцнити позиції на ринку молочної продукції; підвищити ефективність та продуктивність виробництва; знизити витрати та оптимізувати бізнес-процеси; розширити канали збуту та номенклатуру продукції.

В розрізі обраної базової стратегії варто виокремити функціональні стратегії, зокрема стратегію управління економічною стійкістю підприємства.

Відповідно вважаємо за доцільне орієнтуватись на стратегію інноваційно-технологічного зміцнення стійкості підприємства. Така стратегія передбачає впровадження сучасних технологій автоматизації, цифровий контроль якості та простежуваності продукції, підвищення ефективності виробництва через Big Data/ERP/Lean, зниження витрат через оптимізацію технологічних процесів тощо.

В результаті практичної реалізації обраної стратегії очікується підвищення ефективності та якості, забезпечення контролю витрат та стабільності, формування якісних конкурентних переваг тощо, що безпосередньо вплине на підвищення рівня економічної стійкості підприємства.

### **3.2 Макетування організаційної структури планово-економічного відділу ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Відповідно до результатів проведеного дослідження ефективності господарювання ТОВ «Пирятинський сирзавод», з метою підвищення його економічної стійкості вважаємо за доцільне вдосконалити організаційну структуру планово-економічного відділу, що безпосередньо займається питаннями економічної стійкості.

Сформуємо цільову модель оновленого планово-економічного відділу після його вдосконалення для забезпечення високого рівня економічної стійкості, для досягнення швидкого реагування на зміни та забезпечення точності планово-економічних розрахунків досліджуваного підприємства.

Відповідно до вищевказаних завдань передбачається:

1. Оновлення та перегрупування функцій фахівців відділу за такими напрямками:

– проведення аналітичних досліджень на основі збору та оцінювання

масиву даних (використання ВІ-систем для аналізу, щоденний моніторинг витрат, відхилень, маржинальності, автоматичні дашборди для керівництва тощо);

- сценарне планування (моделювання «оптимістичного», «базового» та «песимістичного сценаріїв», оптимізація витрат за різними сценаріями розвитку підприємства та середовища господарювання);

- прогнозування з використанням статистичних даних та машинного аналізу (прогнозування ціна на сировину, прогнозування попиту на продукцію та грошових потоків тощо);

- урвління процесами бюджетування (формування бюджетів, контролювання та аналізування відхилень від запланованих показників, регулярне переглядання бюджетів тощо);

- оцінювання проєктів та процесів інвестування (розрахунки відповідних показників рентабельності, окупності та ін., фінансові висновки та обґрунтування доцільності інвестування в нові продукти зокрема);

- моніторинг економічної стійкості підприємства (розрахунок та оцінювання часткових показників економічної стійкості, визначення інтегрального показника, регулярне звітування керівництву тощо).

2. Усунення неефективних та малопродуктивних процесів, які передбачають:

- ручне зведення таблиць і заміна їх на автоматичні звіти в ERP, ВІ-системи;

- дублювання функцій між фахівцями бухгалтерії та планово-економічного відділу (чіткий розподіл функцій: бухгалтери – облік, економісти – аналізування, планування, прогнозування);

- ручний розрахунок планових і фактичних показників, заміна їх на автоматизовані модулі в ERP 1С / BAS;

- при узгодженні бюджетів перехід на електронний документообіг;

- щомісячну звітність замінити на щотижневі або щоденні дашборди керівництву.

3. Перерозподіл посад та виконуваних функцій, що необхідні для забезпечення економічної стійкості підприємства:

- фінансовий аналітик (аналізування витрат, рентабельності, маржі тощо);
- аналітик даних (моделювання, прогнозування, ВІ-дашборди, автоматизація звітності тощо);
- фахівці з контролінгу та оптимізації бізнес-процесів (виявлення виробничих втрат, оптимізація бізнес-процесів, оптимізація ресурсів, зв'язок з виробничими підрозділами тощо);
- фахівці з бюджетування та планування (відповідальні за бюджетні цикли: планування, контролювання, аналізування відхилень, розробка рекомендацій);
- фахівець з інвестиційного розвитку (оцінювання інвестицій, обробка фінансових моделей для стратегічних рішень).

Оновлена організаційна модель має ряд переваг, оскільки враховує:

- принципи професіоналізації функцій;
- необхідність цифровізації бізнес-процесів;
- поділ на функціональні напрямки (аналітика, бюджетування, контролінг).

Поділ відділу саме на такі функціональні напрямки забезпечує структурованість та передбачуваність роботи, швидкість прийняття рішень, ефективність управління витратами, стійкість до ринкових змін тощо.

Змакетована оновлена структура планово-економічного відділу наведена на рис. 3.1.

Обов'язки щодо моніторингу економічної стійкості підприємства повинні бути покладені до виконання на фінансового аналітика, посаду якого пропонується ввести. Варто зауважити, що завдання оцінювання фінансової стійкості, розробки відповідних рішень для її забезпечення та підвищення є комплексним і потребує залучення не тільки одного фахівця. Проте фінансовий аналітик буде безпосередньо відповідальним за реалізацію такого завдання.



Рисунок 3.1 – Змакетована організаційна структура планово-економічного відділу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Саме фінансовий аналітик проводить розрахунок часткових та інтегральних індексів, розраховує та аналізує показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо, аналізує структуру капіталу та грошові потоки, будує прогностичні моделі, оцінює ризики та стійкість до кризових факторів.

### 3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та його економічної стійкості дозволило виокремити слабкі місця в його діяльності. За результатами проведеного аналізу варто розробити комплексні пропозиції щодо усунення виявлених проблем та посилення елементів економічної стійкості досліджуваного підприємства, що дозволить підвищити рівень економічної стійкості в цілому.

Зокрема значною проблемою для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є збитковість його діяльності в 2023-2024 роках: підприємство отримало значні непокриті збитки, що може вказувати на формування системної проблеми в операційній діяльності товариства.

Основними причинами збитковості діяльності стали зростання собівартості, високі витрати на збут, зростання адміністративних витрат та інших витрат, значні знижки та бонуси покупцям, проблеми з оборотним капіталом підприємства, то першочергово варто звернути увагу на можливі шляхи вирішення цих проблем.

Основною причиною високої собівартості продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» є зростання цін на молочну сировину. Водночас ринок молочної сировини, де основними постачальниками є фермерські та приватні домогосподарства України, є дефіцитним і традиційні інструменти оптимізації закупівель сировини, такі як тендери та зниження цін, не можуть бути практично реалізовані. Відповідно для ТОВ «Пирятинський сирзавод» варто зосередити свою увагу на підвищенні стабільності та якості постачання, що також знижують технологічні витрати.

Відповідно вважаємо за доцільне розробити та практично реалізувати програму стратегічної взаємодії з постачальниками молочної сировини, яка передбачатиме укладання довгострокових договорів з основними постачальниками-фермерами; лабораторна підтримка, навчання, консультації з питань забезпечення якості молока; стимулювання виробників-фермерів за підвищення показника білка та чистоти; партнерські інвестиції (міні-кредити для фермерів, лізинг доїльного обладнання, молоковозів, холодильного обладнання тощо).

Витрати на практичну реалізацію такої програми складуть близько 3350 тис. грн зокрема вирішення питань щодо укладання довгострокових договорів; лабораторна підтримка, навчання, консультації; стимулювання виробників-фермерів потребують витрат в сумі близько 350 тис. грн, на забезпечення

партнерських інвестицій (обладнання в лізинг для фермерів, пільгові кредити, технологічна підтримка тощо) варто залучити близько 3 млн. грн.

Як очікується, такі заходи забезпечать зростання виходу сиру на 1%, що забезпечить додатково близько 8 млн. грн товарної продукції.

Відповідальними за практичну реалізацію такого комплексу дій будуть керівник відділу забезпечення сировиною, головний технолог і головний інженер, юридичний відділ.

Тривалість практичної реалізації комплексу таких заходів складе близько 6-ти місяців.

Ще одним важливим напрямком скорочення витрат для досліджуваного підприємства є скорочення витрат на збут і маркетинг. Оскільки в 2023-2024 рр. витрати на збут значно зросли, а значні витрати на рекламу не дали очікуваного ефекту та тільки збільшили непокритий збиток підприємства, то пропонуємо оптимізувати витрати на маркетинг і збут засобами аудиту рекламних заходів, вилучивши низькоефективні медійні інструменти, збільшивши частку digital-маркетингу.

Для цього необхідно провести аналіз усіх каналів збуту, скоротити або замінити канали з низькою ефективністю, сформувавши digital-стратегію, провести навчання персоналу відділу збуту, організувати щоквартальний контроль результатів практичної реалізації вказаних заходів.

Витрати на практичну реалізацію таких заходів орієнтовно складуть 900 тис. грн, зокрема маркетинговий аудит – 400 тис. грн, навчання персоналу – 200 тис. грн, перепланування рекламних бюджетів – 300 тис. грн. Детальніше статті витрат наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на оптимізацію витрат на збут і маркетинг

Стаття витрат	Сума, грн	Зміст комплексу дій
<b>Маркетинговий аудит</b>		
Аналітичне дослідження ринку молочної продукції	120 000	Аналіз місткості ринку, трендів споживання, сезонності, цінових ніш, конкурентної позиції сирів Пирятинського заводу
Дослідження поведінки споживачів	80 000	Онлайн-опитування + фокус-групи (3 групи по 12 осіб): уподобання щодо сирів, ціна, формат упаковки, очікування, лояльність до бренду
Комплексна оцінка бренду	60 000	Аналіз впізнаваності, бренд-асоціацій, споживчого іміджу, позиціонування відносно конкурентів
Аудит торгової присутності	70 000	Візити в роздрібні точки, аналіз викладки, позицій конкурентів, рекомендації ТМ-технологій
Аналіз ефективності поточної реклами	40 000	Оцінка медіаактивностей, digital-кампаній, SMM та комунікацій в торгових мережах
Підготовка звіту й презентації	30 000	Узагальнення рекомендацій, прогнозування ефекту, розробка дорожньої карти
<b>Навчання персоналу</b>		
Навчання менеджерів із продажу (B2B/ретейл)	60 000	Техніки переговорів, робота з торговими мережами, обробка заперечень, cross- і up-selling
Навчання маркетингового відділу	45 000	Сучасні digital-інструменти: SMM, SEO, робота з блогерами, аналітика рекламних кампаній
Тренінг з клієнтоорієнтованості та сервісу	30 000	Для працівників, які контактують із партнерами/постачальниками
Навчання персоналу виробництва	40 000	НАССР, оновлені стандарти якості, мінімізація втрат, робота з новим обладнанням
Матеріали, сертифікати, організація заходів	25 000	Презентації, роздаткові матеріали, кава-брейки, оренда приміщень
<b>Перепланування рекламних бюджетів</b>		
Аналіз ефективності поточного медіаплану	40 000	Оцінка каналів, ROI, CPL/CPC, охоплення, структура витрат
Перерозподіл бюджету на digital	110 000	Налаштування нових кампаній у Meta, Google Ads, Targeting, оптимізація аудиторій
Запуск брендovanого контенту (відео, фото)	70 000	Створення рекламного відеоролика (15–30 сек), фото для соцмереж та сайту
Тестування нових каналів просування	50 000	Блогери, ТікТок-реклама, колаборації з продуктовими мережами
Оновлення дизайну упаковки та рекламних матеріалів	30 000	Новий дизайн POS-матеріалів, доповнення візуальної айдентики, оновлення етикеток
Всього	900 000	

Економічний ефект від практичного впровадження комплексу вищевказаних заходів очікується у вигляді скорочення витрат - 5 млн грн.

Відповідальним за практичне втілення буде керівник відділу збуту. Терміни реалізації комплексу запропонованих заходів – близько 4-х місяців.

Також при аналізованні економічної стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» найслабшим місцем виявилась її фінансова складова: було виявлено значну залежність підприємства від позикового капіталу, зниження автономії підприємства, погіршення структури капіталу, відповідно важливим завданням має стати оптимізація структури капіталу та підвищення фінансової незалежності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Для вирішення такого завдання варто провести аудит структури капіталу підприємства, впровадити політику реінвестування 30% від грошових потоків або фонду розвитку (оскільки підприємство є збитковим), переглянути кредитний портфель, здійснити продаж або консервацію нерентабельних активів (завантаження менше 40%) тощо.

Витрати на практичну реалізацію комплексу таких заходів передбачають: витрати на діагностику структури активів і зобов'язань в розмірі близько 100 тис. грн (вартість послуг незалежного аудитора, проведення інвентаризації майна, вартість програмного забезпечення процедури, накладні витрати);

витрати на впровадження політики рефінансування близько 20 тис. грн (вартість послуг експерта щодо розробки відповідної політики, юридична та бухгалтерська організація відповідної політики тощо);

витрати на оптимізацію кредитного портфелю близько 50 тис. грн (вартість послуг фінансового експерта, банківські послуги тощо);

витрати на виведення з експлуатації або продаж обладнання/приміщень, що не генерують достатнього прибутку близько 80 тис. грн (витрати на оцінювання активів, консервацію та продаж майна, демонтаж/вивезення тощо).

Підсумовуючи, загальні витрати на впровадження комплексу заходів щодо оптимізації структури капіталу складуть близько 250 тис. грн.

Тривалість практичної реалізації комплексу відповідних заходів складе близько 6 місяців. Відповідальним за успішність реалізації буде керівник планово-економічного відділу. Очікується вивільнення близько 2 млн. грн.

Відповідно до проведеного макетування організаційної структури планово-економічного відділу підприємства проведемо розрахунок витрат та економічного ефекту для практичної реалізації такої пропозиції.

Пропонується перерозподілити функції між працівниками відділу та провести відповідне навчання фахівців, запровадити посаду фінансового аналітика, впровадити регламенти і систему аналітичної звітності.

План реалізації такої пропозиції представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – План реалізації оптимізації планово-економічного відділу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Етап	Зміст	Тривалість	Відповідальні
Коригування функціональних обов'язків	Перерозподіл процесів, оновлення регламентів	2 тижні	Керівник планово-економічного відділу
Введення посади аналітика	Затвердження в штатному розписі, підбір	3–4 тижні	HR, керівник планово-економічного відділу
Навчання співробітників	Підвищення кваліфікації існуючих фахівців	1–1,5 міс	HR
Запуск нової моделі роботи	Налагодження звітності, контроль процесів	1 міс	Керівник планово-економічного відділу
Оцінка результатів	Порівняння витрат/ефекту	2 тижні	Керівник планово-економічного відділу

Впровадження даної пропозиції (рекомендації) триватиме близько трьох місяців. Безпосередню відповідальність за її практичну реалізацію несуть керівник відділу кадрів та керівник планово-економічного відділу.

Для якісного виконання визначених посадових функцій та завдань необхідно залучити фахівця з відповідним досвідом роботи, а також забезпечити належну організацію його робочого місця.

Загальні витрати на створення нової штатної одиниці фінансового аналітика оцінюються приблизно в 650 тис. грн, які розподіляються наступним чином:

одноразові витрати (150 тис. грн): Сюди включено витрати на підбір кваліфікованого фахівця, придбання необхідного програмного забезпечення та організацію робочого місця;

щорічні експлуатаційні витрати (500 тис. грн): Ця сума покриває заробітну плату фінансового аналітика, нарахування ЄСВ, амортизаційні відрахування та інші операційні витрати.

Витрати на навчання персоналу планово-економічного відділу складе близько 200 тис. грн.

Запровадження додаткової посади фінансового аналітика та перерозподіл функцій між чинними працівниками планово-економічного відділу забезпечує економічний ефект близько 2,7 млн грн на рік при витратах 850 тис. грн. (з них 500 тис. грн – щорічні витрати, 350 тис. грн -одноразові). Запропонований підхід є високоефективним і суттєво підсилює економічну стійкість підприємства при мінімальних інвестиціях.

Складемо загальний план розроблених рекомендацій підвищення ефективності діяльності та забезпечення достатнього рівня економічної стійкості для ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 3.5).

Передбачається, що розроблений комплекс пропозицій буде практично реалізований ТОВ «Пирятинський сирзавод» починаючи з 01.01.2026 року та генеруватиме економічний ефект протягом наступних трьох років.

Для реалізації цих пропозицій підприємству необхідно залучити наступні обсяги інвестицій (тис. грн):

2026 р. – 1750000 грн+3600000 грн=5350;

2027 р. – 3600;

2028 р. – 3600.

Далі необхідно розрахувати ефективність вкладених коштів у запропоновані рекомендації, які приносять економічний ефект протягом 3-х років.

Таблиця 3.5 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності та забезпечення економічної стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни вик.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
1	2	3	4	5	6
Реалізація програми стратегічної взаємодії з постачальниками молочної сировини	Фахівці відділу забезпечення сировиною, головний технолог і головний інженер, фахівці юридичного відділу	6 міс.	одноразові - 350; щорічні – 3000	8000	Підвищення стабільності та якості постачання, зниження технологічних витрат, підвищення якості вхідної сировини, вирішення логістичних проблем, підвищення економічної стійкості
Оптимізація витрат на збут та маркетинг	Працівники відділу збуту	4 міс.	одноразові - 900	5000	Збільшення частки digital-маркетингу, оновлення дизайну упаковки та рекламних матеріалів, підвищення рівня впізнаваності бренду, підвищення економічної стійкості
Оптимізація структури капіталу підприємства	Фахівці планово-економічного відділу, зокрема фінансовий аналітик	6 місяців	одноразові - 150; щорічні – 100	2000	Зростання фінансової незалежності та підвищення автономії підприємства, покращення структури капіталу, підвищення фінансової та економічної стійкості
Оптимізація структури планово-економічного відділу	Фахівці відділу кадрів, керівник планово-економічного відділу	3 міс.	одноразові - 350; щорічні – 500	2700	Усунення неефективних та малопродуктивних процесів, підвищення економічної стійкості підприємства
Разом			одноразові - 1750; щорічні – 3600	17700	

Оскільки ефект від рекомендацій буде отримуватися протягом декількох років, для коректної оцінки інвестицій слід визначити теперішню (дисконтовану) вартість всіх економічних ефектів, які підприємство отримає за весь період дії впроваджених пропозицій. Для цього використовують формулу [16]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_1^T \frac{E_{\phi_i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де  $E_{\phi_i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$\alpha$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

$t$  – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендації –  $D$ ;

- період окупності витрат –  $ПО$ .

Норма дохідності  $D$  витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [16]:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де  $E_{\phi(\text{заг})}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$B$  – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2...0,33)$ .

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [16]:

$$ПО = \frac{B}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.3)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $ПО \leq (3...5)$  років.

Для розрахунку ефективності інвестицій приймаємо середню ставку за депозитними операціями на рівні 15%. Реалізація комплексу запропонованих рекомендацій розпочнеться у 2026 році, і підприємство буде отримувати економічний ефект від їх практичного впровадження протягом трьох років (2026–2028).<sup>3</sup> Урахованням цих умов та прогнозованих змін величини економічного ефекту за роками, загальний розрахований ефект становитиме:  $E_{\text{ф1}} = 23700$  тис. грн;  $E_{\text{ф2}} = 26070$  тис. грн;  $E_{\text{ф3}} = 28677$  тис. грн, визначаємо  $E_{\text{фзаг}}$  :

$$E_{\text{фзаг}} = \frac{17700}{(1 + 0,15)^1} + \frac{19470}{(1 + 0,15)^2} + \frac{21417}{(1 + 0,15)^3} = 44195,45 \text{ тис. грн}$$

Дисконтована вартість усіх витрат за аналізований період складе:

$$B = \frac{5360}{(1 + 0,15)^0} + \frac{3600}{(1 + 0,15)^1} + \frac{3600}{(1 + 0,15)^2} = 32480,43 \text{ тис. грн}$$

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{44195,45}{32480,43} + 1} - 1 = 0,33,$$

Відповідно показник дохідності є достатнім, оскільки перевищує мінімально необхідний рівень.

$ПО = 32480,43 / 44195,45 = 0,73$ , що також задовольняє мінімальним умовам.

Підсумовуючи, розроблений комплекс рекомендацій є економічно доцільним для впровадження на ТОВ «Пирятинський сирзавод». Проте,

зважаючи на наявність непокритих збитків у підприємства протягом аналізованого періоду, реалізація цих пропозицій потребує залучення позикового капіталу. Для покриття першочергових витрат підприємству рекомендовано отримати кредит у розмірі 5360,0 тис. грн терміном на один рік.

Тоді повернути підприємству необхідно буде  $5360,0 \cdot (1+0,25)^1 = 6700$  тис. грн.

Оскільки прогнозується зростання прибутковості діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», то підприємство зможе погасити свої зобов'язання по кредиту вчасно.

### 3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» для одного з основного виду продукції – сир твердий, що складає 53,5 % в загальному обсязі реалізованої продукції за 2024 рік.

В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

1. прогнозований обсяг продажу сиру твердого N за рік – 5270 тон;
1. ціна реалізації 1 тони (без врахування ПДВ) – 207774 грн;
2. прямі витрати на виробництво 1 тони – 149600 грн.;
3. непрямі витрати на виробництво 1 тони – 37400 грн;
4. ставка податку на прибуток у 2025 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу сиру твердого складе [16]:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 207774 \cdot 5270 = 1\,094\,968\,980 (\text{грн})$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе [16]:

$$\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 149600 + 37400 = 187000 (\text{грн})$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу сиру твердого складе:

$$(PR_1 + OB_1) \cdot N = 149600 \cdot 5270 + 37400 \cdot 5270 = 788392000 + 197098000 = \\ = 985490000 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 788392000 грн, а непрямі – 197098000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$PO = 1094968980 - 985490000 = 109478980 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе [16]:

$$ПП = PO \cdot \frac{\lambda}{100} = 109478980 \cdot \frac{18}{100} = 19706216,4 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = PO - ПП = 109478980 - 19706216,4 = 89772763,6 \text{ (грн)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ТОВ “Пирятинський сирзавод” такі показники як [54]:

1. обсяг продажу продукції;
2. ціна реалізації одиниці продукції;
3. прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні  $\pm 20\%$ .

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу продукції. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H = 0,8 \cdot 5270 = 4216 \text{ тон загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$ЗОП = Ц \cdot N_H = 207774 \cdot 4216 = 875975184 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$PR + OB = 149600 \cdot 4216 + 197098000 = 630713600 + 197098000 = 827811600 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 630713600 грн, а непрямі – 197098000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$PO = 875975184 - 827811600 = 48163584 \text{ грн}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП}=\text{ПО}\cdot\frac{\lambda}{100}=48163584\cdot\frac{18}{100}=8669445,12 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП}=\text{ПО}-\text{ПП}=48163584-8669445,12=39494138,88 \text{ (грн)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу  $N_B=1,2\cdot 5270=6324$  тон ,  
отримаємо загальний обсяг продажу:

$$\text{ЗОП}=\text{Ц}\cdot N_B=207774\cdot 6324=1313962776 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг  
продажу складе:

$$\text{ПР}+\text{ОВ}=149600\cdot 6324+946070400=197098000+946070400=1143168400 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 197098000 грн, а непрямі – 946070400 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО}=1313962776-1143168400=170794376 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП}=\text{ПО}\cdot\frac{\lambda}{100}=170794376\cdot\frac{18}{100}=30742987,68 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП}=\text{ПО}-\text{ПП}=170794376-30742987,68=140051388,3 \text{ (грн)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації сиру  
твердого(в межах  $\pm 20\%$ ) чистий прибуток ТОВ “Пирятинський сирзавод”  
коливатиметься в межах від 39494138,8 до 140051388,3 грн. (при базовому  
рівні 89772763,6 грн). Відповідно на рис. 3.2 відображено результати  
проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно  
від зміни обсягу продажів твердого сиру.

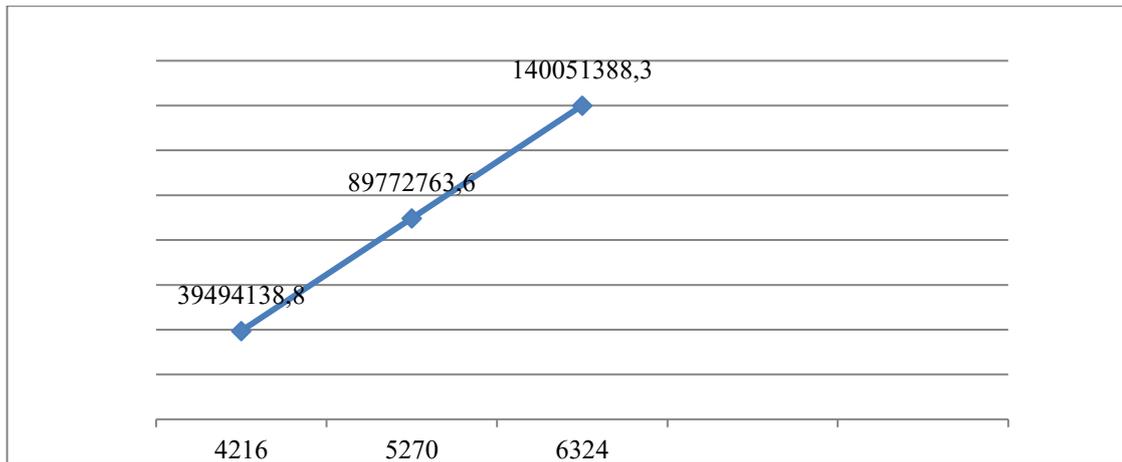


Рисунок 3.2 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “Пирятинський сирзавод” залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації твердого сиру.

Для нижнього значення ціни реалізації сиру твердого  $C_n = 207774 \cdot 0,8 = 166219,2$  грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_n \cdot N = 166219,2 \cdot 5270 = 875975184 \text{ (грн)}$$

$$ПР + ОВ = 197098000 + 788392000 = 985490000 \text{ (грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 875975184 - (985490000) = -109514816 \text{ (грн)}$$

Для верхнього значення ціни реалізації сиру твердого  $C_v = 207774 \cdot 1,2 = 249328,8$  грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_v \cdot N = 249328,8 \cdot 5270 = 1313962776 \text{ (грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1313962776 - (985490000) = 328472776 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 328472776 \cdot \frac{18}{100} = 59125099,68 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 328472776 - 59125099,68 = 269347676,3 \text{ (грн)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі 109514816 грн до прибутку в розмірі 269347676,3 грн (при базовому рівні 89772763,6 грн). На рис. 3.3 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (твердого сиру).

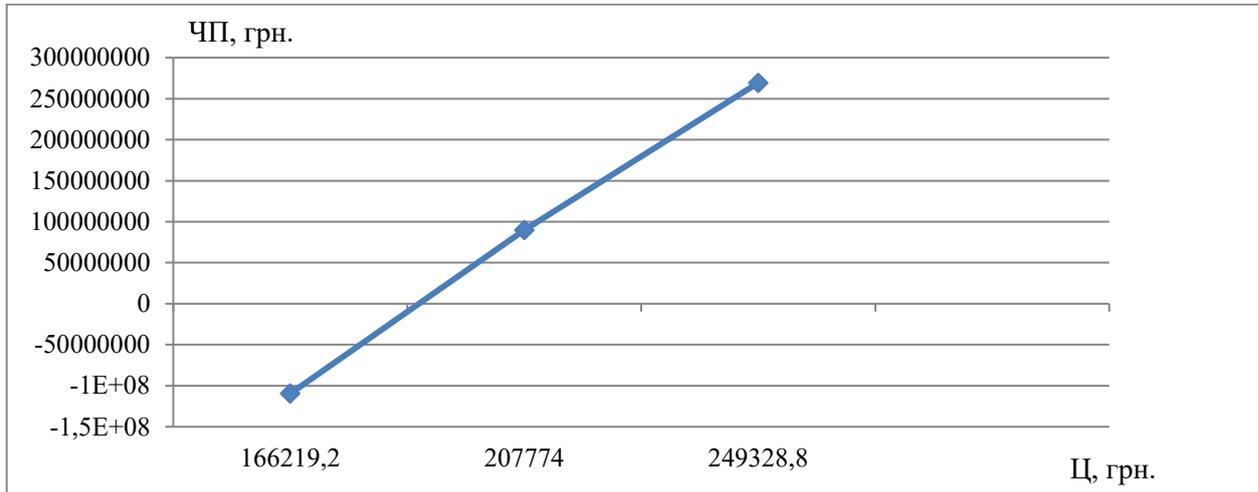


Рисунок 3.3 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “Пирятинський сирзавод” залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат  $ПР_{н} = 149600 \cdot 0,8 = 119680$  грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 207774 \cdot 5270 = 1094968980 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{н} + ОВ = 119680 \cdot 5270 + 630713600 = 197098000 + 630713600 = 827811600 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 197098000 грн, а непрямі – 630713600 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1094968980 - 827811600 = 267157380 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 267157380 \cdot \frac{18}{100} = 48088328,4 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 267157380 - 48088328,4 = 219069051,6 \text{ (грн)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат  $\text{ПР}_в = 149600 * 1,2 = 179520$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 207774 \cdot 5270 = 1094968980 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу квасу складе:

$$\text{ПР}_н + \text{ОВ} = 179520 \cdot 5270 + 197098000 = 946070400 + 197098000 = 1143168400 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 946070400 грн, а непрямі – 197098000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 1094968980 - 1143168400 = -48199420 \text{ (грн)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат на виробництво одиниці сиру твердого в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від збитків  $-48199420$  грн до  $219069051,6$  грн (при базовому рівні  $89772763,6$  грн). Моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “Пирятинський сирзавод” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.4.

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво твердого сиру. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат  $\text{ОВ}_н = 37400 \cdot 0,8 = 29920$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 207774 \cdot 5270 = 1094968980 \text{ (грн)}$$

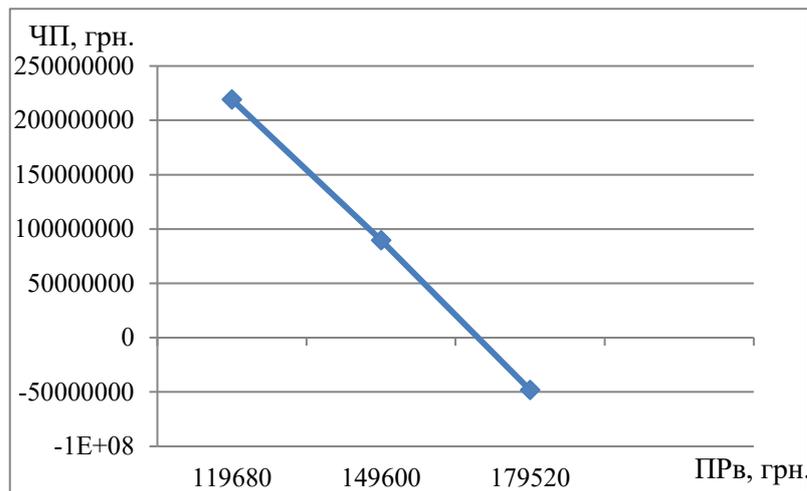


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ “Пирятинський сирзавод” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ_{н}=788392000+29920\cdot 5270=788392000+157678400=946070400(\text{грн})$$

З них прямі витрати складають 788392000 грн, а непрямі – 157678400 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1094968980-946070400=148898580(\text{грн})$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО\cdot \frac{\lambda}{100}=148898580\cdot \frac{18}{100}=26801744,4(\text{грн})$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=148898580-26801744,4=122096835,6(\text{грн})$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат  $ОВ_{в}=37400\cdot 1,2=44880$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц\cdot N=207774\cdot 5270=1094968980(\text{грн})$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ_{н}=788392000+44880\cdot 5270=788392000+236517600=1024909600(\text{грн})$$

З них прямі витрати складають 788392000 грн, а непрямі – 236517600 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1094968980 - 1024909600=70059380 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 70059380 \cdot \frac{18}{100} = 12610688,4 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=70059380 - 12610688,4=57448691,6 \text{ (грн)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару (1 тонна твердого сиру) в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 57448691,6 грн до 122096835,6 грн. (при базовому рівні 89772763,6 грн). Моделювання чутливості чистого прибутку залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.5.

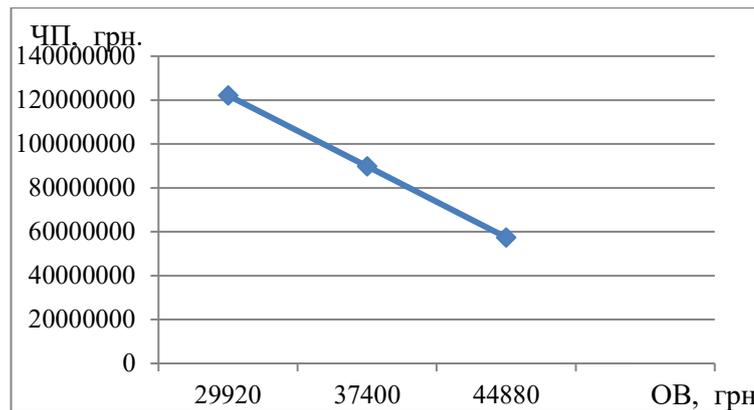


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

### Висновки до третього розділу

В третьому розділі роботи відповідно до поставлених завдань було проведено SWOT-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод», визначено базову стратегію його діяльності.

Враховуючи результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання товариства, обґрунтовано, що як базову товариству доцільно обрати стратегію зростання, що передбачає реалізацію у тісному взаємозв'язку стратегії диференціації продукції, зниження витрат та експансії ринку. Вибір такої базової стратегії обґрунтовано тим, що такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції за рахунок її унікальності, дозволяє зменшити витрати, сприяє захопленню нових ринків та розширенню присутності бренду, впровадженню інновацій тощо.

В розрізі обраної базової стратегії вважаємо за доцільне орієнтуватись на стратегію інноваційно-технологічного зміцнення стійкості підприємства. Така стратегія передбачає впровадження сучасних технологій автоматизації, цифровий контроль якості та простежуваності продукції, підвищення ефективності виробництва через Big Data/ERP/Lean, зниження витрат через оптимізацію технологічних процесів.

У відповідності виявлених проблем в діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», а також слабких місць в його економічній стійкості розроблено комплексні рекомендації, які спрямовані на вирішення виокремлених проблем та підвищення економічної стійкості підприємства:

1. Реалізувати програму стратегічної взаємодії з постачальниками молочної сировини.
2. Оптимізувати витрати на збут та маркетинг.
3. Оптимізувати структури капіталу підприємства.
4. Оптимізувати структуру планово-економічного відділу.

Відповідно до виокремлених в роботі завдань проведено макетування організаційної структури планово-економічного відділу товариства в напрямку оновлення та перегрупування функцій фахівців відділу за відповідними напрямками; усунення неефективних та малопродуктивних процесів, перерозподілу посад та виконуваних функцій, що необхідні для забезпечення економічної стійкості підприємства; введення посади фінансового аналітика.

Розраховано витрати, які виникатимуть під час практичної реалізації запропонованих рекомендацій, та визначено економічний ефект від їх впровадження.

Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 17700 тис. грн/рік, а витрати на їх реалізацію 5350 тис. грн/рік, що є позитивним результатом.

Проведено моделювання результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» залежно від зміни обсягів реалізації, цін, прямих та змінних витрат.

## ВИСНОВКИ

В ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано питання удосконалення управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Відповідно до визначеної в роботі мети було вирішено такі завдання:

1. Досліджено сутність та зміст поняття економічної стійкості на основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних науковців, що дозволило узагальнити наявні підходи. За результатами цього аналізу, в роботі обґрунтовано доцільність трактувати поняття економічної стійкості як динамічну здатність підприємства зберігати рівновагу і цілісність своєї системи (досягати запланованих економічних результатів) в умовах дестабілізуючих ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок ефективного формування, управління та відтворення ресурсного потенціалу з метою забезпечення довгострокового розвитку.

2. Вивчено питання управління економічною стійкістю підприємства за сучасних умов. Відповідно до завдань проаналізовано видову класифікацію економічної стійкості, завдання та принципи ефективного управління економічною стійкістю підприємства тощо.

3. Проаналізовано наукові підходи до оцінювання економічної стійкості підприємства. На підставі проведеного дослідження та керуючись критеріями комплексності, системності, доступності вхідних даних і простоти розрахунків, було обґрунтовано вибір конкретного підходу для оцінювання ефективності управління економічною стійкістю.

4. В аналітичному розділі роботи проведено аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» як провідного підприємства вітчизняної молокопереробної промисловості. Відповідно до поставлених завдань досліджено основні фінансово-економічні показники ефективності господарювання товариства в 2022-2024 рр.

За результатами дослідження можна зауважити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом досліджуваного періоду господарювало з позмінним успіхом. Так 2022 рік для підприємства став прибутковим, а 2023-2024 рр. - збитковими.

Також відповідно до завдань проаналізовано основні показники стану активів та пасивів підприємства, досліджено структуру капіталу підприємства. Досліджено ефективність управління капіталом ТОВ «Пирятинський сирзавод» за системою показників, вибір якої обґрунтовано в роботі.

5. Проаналізовано економічну стійкість ТОВ «Пирятинський сирзавод». Згідно розроблено підходу в п.1.3 даної МКР було розраховано одиничні оціночні показники економічної стійкості, визначено часткові індекси за 4-ма підсистемами (фінансова, ділова активність, ринкова, кадрово-управлінська), розраховано інтегральний показник економічної стійкості підприємства в 2022-2024 роках. Підсумовуючи, можна констатувати, що 2023 рік є найслабшим за рівнем інтегральної стійкості через просідання ринкової підсистеми. За результатами 2022 року показник економічної стійкості є найвищим: найвищий рівень фінансової та ринкової складових.

6. Здійснено аналіз загальної системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». В цілому підсумовуючи, можна вказати, що система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» є достатньо сформованою, багаторівневою та орієнтованою на забезпечення якості продукції і стабільності виробничих бізнес-процесів. Вона відповідає вимогам молочної промисловості, однак потребує подальшої модернізації, зокрема в частині цифровізації, розвитку персоналу та підвищення гнучкості управління.

7. Проведено стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Обґрунтовано доцільність обрання в якості базової стратегії зростання, що передбачає реалізацію у тісному взаємозв'язку стратегії диференціації продукції, зниження витрат та експансії ринку. В розрізі обраної базової стратегії доцільно орієнтуватись на стратегію інноваційно-технологічного зміцнення стійкості підприємства. Така стратегія передбачає

впровадження сучасних технологій автоматизації, цифровий контроль якості та простежуваності продукції, підвищення ефективності виробництва через Big Data/ERP/Lean, зниження витрат через оптимізацію технологічних процесів.

8. Проведено оптимізацію організаційної структури планово-економічного відділу підприємства в напрямку оновлення та перегрупування функцій фахівців відділу за відповідними напрямками; усунення неефективних та малопродуктивних процесів, перерозподілу посад та виконуваних функцій, що необхідні для забезпечення економічної стійкості підприємства; введення посади фінансового аналітика. Створено макет організаційної структури відділу.

9. Розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління економічною стійкістю та оптимізації господарської діяльності підприємства в умовах сьогодення.

Розроблено комплексні рекомендації, які спрямовані на вирішення виокремлених проблем та підвищення економічної стійкості підприємства:

- реалізувати програму стратегічної взаємодії з постачальниками молочної сировини;
- оптимізувати витрати на збут та маркетинг;
- оптимізувати структури капіталу підприємства;
- оптимізувати структуру планово-економічного відділу.

У роботі розраховано витрати на практичну реалізацію пропозицій та визначено економічний ефект від їх впровадження. Оскільки річний економічний ефект становить 17 700 тис. грн, а витрати на реалізацію — 5 350 тис. грн, отриманий позитивний фінансовий результат підтверджує доцільність впровадження.

10. Проведено моделювання результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» залежно від зміни обсягів реалізації, цін, прямих та змінних витрат.

Поставлені завдання в межах дослідження виконано в повному обсязі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрійчук О. П., Бурий С. А. Управління економічною стійкістю підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, Т. 1. С.100-102.
2. Ареф`ева О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 83–90.
3. Вініченко І. І., Крючок С. І. Економічна стійкість підприємства та її складові. Агросвіт. 2016. № 24. С. 15–20.5.
4. Закорко П. П., Бреус В. Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 464–467.
5. Карпінська М. М., Костриченко В. М. Інтегрована оцінка виробничо-фінансової стійкості підприємства. Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2015. Випуск 2(4). С. 141–144. URL: [http://nuwm.edu.ua/images/content/radamv/Visnyk\\_4/38.pdf](http://nuwm.edu.ua/images/content/radamv/Visnyk_4/38.pdf).
6. Козловський С. В., Семененко В. В., Шевчук Р. Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. №4 (70) Том 2. С. 106 – 110. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/836.pdf>.
7. Причепя І. В., Михайлова М. О. Сутність і зміст поняття фінансової стійкості підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)», Вінниця, 22 червня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/viewFile/16832>.
8. Савицька О. М., Заречна К. С. Результати комплексного аналізу та оцінювання стійкості промислового підприємства в умовах формування концепції стійкого розвитку та управління витратами. Ефективна економіка. 2016. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/40.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/40.pdf).

9. Сарай Н. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2022. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14>.

10. Сітак І., Івахненко А. Особливості управління економічною стійкістю в системі менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2022. (3). 21–28. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.21>

11. Фещур Р.В., Баранівська Х.С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. Національний університет “Львівська політехніка”. 2010. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f6dddc01-03e3-4124-9370-74f0109ecdcc/content>.

12. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. Випуск 4(8). С. 103–107. URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco\\_2010\\_4/2010\\_4/103-107.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf).

13. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. Економічний простір: зб. наук. пр. № 21. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. С.276–292.

14. Шірінян Л. В., Бодарева Т. І. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35. С. 85–90.

15. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105.

16. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності» / Укладачі В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.

17. Причепя І.В., Можаров А.Д. Економічна стійкість підприємства: чинники впливу та сучасні інструменти управління. Міжнародна науково-

практична конференція «Молодь в науці (2025)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua>.

18. Кілочицька Т.В. Формування та розвиток загальної теорії стійкості (середина XVIII ст. — 30-і рр. XX ст.). Наука та наукознавство, 2013. № 1. С.123-128.

19. Тихолаз А. Геракліт. Темний з Ефеса: філософ та його вчення. Наукові праці НаУКМА. Т. 1. Філософія та релігієзнавство. 1996. 5-23.

20. Муренко Т.О. Аналіз економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Випуск 2 (49), ч. 2. С. 120-126.

21. Висоцька І. Б. Теоретичні підходи до поняття «стійкість системи». Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2017. №2. С.13-23.

22. Академічний тлумачний словник української мови в 11 томах. Інститут мовознавства АН. 1970–1980. Вид-во «Наукова думка». URL: <https://sum11.com.ua/stijkistj/>.

23. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

24. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем і управління : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 272 с. URL: <http://surl.li/hnqou>

25. Holling C. S. Annual Review of Ecology and Systematics. Washington : National Academies Press. 1973. 23 p. URL: <https://doi.org/10.1146/>

26. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем і системного аналізу: навч. посібник. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2004. 204 с.

27. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». Економічна теорія та історія економічної думки. 2019. С. 5–17. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/594.pdf>.

28. Кульбака Н. А. Сутність і фактори економічної стійкості підприємства. Донецьк: Донецький національний техн. ун-т. 2002. С.184-192.

29. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
30. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2011.
31. Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J., III. (2001). *Strategic management: Concepts and cases* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
32. Gross-Gołacka, E., Kusterka-Jefmańska, M., & Jefmański, B. (2020). Can elements of intellectual capital improve business sustainability? The perspective of managers of SMEs in Poland. *Sustainability*, 12(4), 1545.
33. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. 2020. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25049/1/Стат\\_я\\_Ястремс\\_ка\\_О\\_Ястремс\\_ка\\_О\\_БИ-11-2020\\_%281%29.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25049/1/Стат_я_Ястремс_ка_О_Ястремс_ка_О_БИ-11-2020_%281%29.pdf)
34. Колодізев О. М. Сучасні підходи до визначення економічної стійкості підприємства. Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 лют. 2007 р. : тези допов. Дніпро: Наука і освіта. 2007. Т. 6. С.470–476
35. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства. Вісник міжнародного Слов'янського університету. Серія: Економічні науки. 2007. №1. С. 12–16.
36. Сабадаш Л. О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2018. (2). С. 74-80.
37. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11moaspp.pdf>.
38. Бурда А. І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. 19(12). С. 141-153.

39. Салькова І. Ю., Санцевич В. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 790–794. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/120.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/120.pdf).

40. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2017. №12. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/107.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf).

41. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2005. 654 с.

42. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. 2 (20). С.102-104. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>.

43. Торохтій Б.Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. С.102-108.

44. Шандова Н. В Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. Актуал. пробл. економіки. 2006. № 9. С. 169 – 173.

45. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2002. 192с.

46. Коцюба О. С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства (за матеріалами поліграфічних підприємств України) : автореф. дис... канд. екон. наук. 2009. 20 с.

47. Рудич О. О. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. Інноваційна економіка. 2016. Вип. 11–12. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/991/1/stutnist\\_economicanoi.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/991/1/stutnist_economicanoi.pdf)

48. Кроленко С. М. Система показників економічної стійкості промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 3 (25). URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evd/2011\\_3/35.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/2011_3/35.pdf).

49. Мохонько Г. А. Економічна стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі: підходи до оцінювання. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_1/Mokhonko\\_109.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Mokhonko_109.htm).

50. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>.

51. Копьонкіна В. Д. Сутність економічної стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С.59–61.

52. Бірбіренко С.С., Жаданова Ю.О. Сучасна практика оцінювання економічної стійкості підприємства: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-2>.

53. Сітак І. Л., Мурашко І. М. Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія / ред.: Л. М. Савчук, А. В. Череп. Дніпро : Журфонд, 2019. Розд. 3.7. С. 270-285.

54. Altman E. Corporate financial distress and bankruptcy. (3rd ed.) — New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

55. Кононова І. В. Показники комплексної оцінки стійкості функціонування будівельних підприємств. Ефективна економіка. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=721>.

56. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. Ефективна економіка. 2009. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2009\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_2_18).

57. Petrenko Anastasia, Artemenko Lina, Mokhonko Hanna. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute». 2024. Vol. 30. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313037>.

58. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Ефективна економіка. 2011. № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350>.

59. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. URL: <https://www.milkua.info/uk/post/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini>

60. Виробництво сирів та молочної продукції в Україні зросло за січень–серпень 2025 року. URL: <https://io.ua/vyrobnnytstvo-syriv-molochnoyi-produktsiyi-ukrayini/>

61. Ринок сирів України: склади переповнюються, імпорт зростає: URL: <https://trademaster.ua/news/37432><https://trademaster.ua/news/37432>

62. Європейський сир захопив український ринок. URL: <https://agropolit.com/news/28542-yevropeyskiy-sir-zahopiv-ukrayinskiy-rinok>.

63. Імпорт сирів до України найвищий з доковідних часів. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/import-siriv-v-ukrajinu-nayvishchiy-z-dokovidnih-chasiv>

64. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>.

Додаток А  
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Назва роботи: Удосконалення системи управління економічною стійкістю товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод».

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
гр. МПОУ-24м

Коефіцієнт подібності КПІ текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 16,97 %

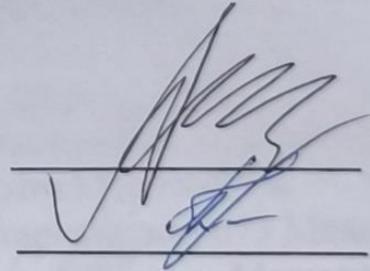
Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., проф. Лесько О. Й., зав. каф. ЕПВМ

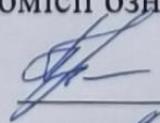
к.е.н., доцент Причепка І. В., доц. каф. ЕПВМ

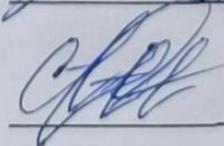


Особа, відповідальна за перевірку 

Нікіфорова Л. О.

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник  доцент Причепка І.В.

Здобувач  Можаров А.Д.

Додаток Б  
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
073 Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«\_08\_» \_\_09\_\_ 2025 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

Удосконалення системи управління економічною стійкістю товариства з  
обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»  
08-71.МКР.008.00.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_

підпис

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ  
Причепа І.В.

«\_08\_» \_\_09\_\_ 2025 р.

Виконавець: здобувач 2 курсу  
групи МПОУ-24 м

спеціальності 073 Менеджмент

Можаров А.Д.

підпис

«\_08\_» \_\_09\_\_ 2025 р.

### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №3/В по ВНТУ від «24» 09.2025р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом №2 засідання кафедри ЕПВМ від 8.09.2025р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення системи управління економічною стійкістю підприємства.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

дослідити суть та зміст поняття стійкості, економічної стійкості зокрема;

розглянути основні характеристики та завдання, видову класифікацію та інструменти управління економічною стійкістю підприємства;

проаналізувати існуючі підходи до оцінювання ефективності системи управління економічною стійкістю підприємства та обґрунтувати вибір підходу, який буде застосовуватись в дослідженні, за відповідними критеріями;

проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;

дослідити ефективність системи управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод» та систему управління досліджуваного товариства;

провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

провести макетування організаційної структури підприємства;

розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління економічною стійкістю та господарською діяльністю підприємства в цілому за сучасних умов.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод, методи моделювання та інші.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад управління економічною стійкістю підприємства : вересень-жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», ефективності управління економічною стійкістю та системи менеджменту підприємства: жовтень-листопад 2025 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод», удосконалення управління економічною стійкістю та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: листопад-листопад 2025 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2025 р.

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи управління економічною стійкістю досліджуваного підприємства.

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2025 р.

Попередній захист: листопад 2025 р.

Початок розробки: 20.10.2025 р.

Граничний термін виконання: 03.12.2025 р.

Розробив:

Науковий керівник:

Можаров А.В.

Причепя І.В.

**Додаток В**  
**(обов'язковий)**

			<b>КОДИ</b>
		<b>Дата</b>	01.01.2025
<b>Підприємство</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	<b>за ЄДРПОУ</b>	00446865
<b>Територія</b>	Полтавська обл.	<b>за КАТОТТГ</b>	UA5304009001 0096696
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю	<b>за КОПФГ</b>	240
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	<b>за КВЕД</b>	10.51
<b>Середня кількість працівників: 533</b>			
<b>Адреса, телефон:</b> 37000 м. Пирятин, Сумська, 1, (05358) 2-86-57			
<b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. без десяткового знака			
<b>Складено</b> (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності			<input checked="" type="checkbox"/>

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2024 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	272	176
первісна вартість	1001	8 442	8 503
накопичена амортизація	1002	( 8 170 )	( 8 327 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	76 889	71 157
первісна вартість	1011	339 601	353 568
знос	1012	( 262 712 )	( 282 411 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	402
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	19 008	27 575
Усього за розділом I	1095	96 169	99 310
<b>II. Оборотні активи</b>			

Запаси	1100	236 952	311 085
Виробничі запаси	1101	44 895	46 541
Незавершене виробництво	1102	7 327	8 510
Готова продукція	1103	184 537	254 715
Товари	1104	193	1 319
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	167 861	171 542
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 880	7 696
з бюджетом	1135	10 984	13 192
у тому числі з податку на прибуток	1136	260	260
з нарахованих доходів	1140	25	21
із внутрішніх розрахунків	1145	80 025	43 658
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	129	2 059
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	122 293	44 572
Готівка	1166	43	1
Рахунки в банках	1167	122 250	44 571
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 576	2 342
Усього за розділом II	1195	627 725	596 167
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	723 894	695 477

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	136 994	96 084
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	152 851	111 941
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	180 255	220 645
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	180 255	220 645
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	139	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 017	6 968
товари, роботи, послуги	1615	85 983	92 696
розрахунками з бюджетом	1620	1 632	2 195
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1 525	1 691
розрахунками з оплати праці	1630	5 690	6 393
одержаними авансами	1635	3 647	1 961
розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	270 787	230 919
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 330	13 051
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 035	7 014
Усього за розділом III	1695	390 788	362 891
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	723 894	695 477

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю  
"Пирятинський сирзавод"Дата  
за ЄДРПОУКОДИ  
01.01.2025  
00446865**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**за 2024 рік  
Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 010 114	1 718 306
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 886 260 )	( 1 600 742 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	123 854	117 564
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	33 173	57 287
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 29 831 )	( 22 384 )
Витрати на збут	2150	( 78 197 )	( 77 616 )
Інші операційні витрати	2180	( 36 574 )	( 53 275 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	12 425	21 576
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 168	1 181
Інші доходи	2240	203	186
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	( 58 642 )	( 61 530 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 33 )	( 1 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	( 37 879 )	( 38 588 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	( 37 879 )	( 38 588 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	-7
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	-7
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	-7
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-37 879	-38 595

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 724 846	1 488 213
Витрати на оплату праці	2505	121 125	102 205
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 345	20 906
Амортизація	2515	29 399	30 831
Інші операційні витрати	2520	110 195	96 959
Разом	2550	2 009 910	1 739 114

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	Дата (рік, місяць, число)	2024   01   01
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	00446865
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГПГ <sup>1</sup>	UA53040090010096696
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників	2 559	за КВЕД	10.51
Адреса, телефон	вулиця Сумська, буд. 1, м. ПИРЯТИН, ЛУБЕНСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 37000, Україна	28657	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	983	272
первісна вартість	1001	8 385	8 442
накопичена амортизація	1002	7 402	8 170
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	85 683	76 889
первісна вартість	1011	323 315	339 601
знос	1012	237 632	262 712
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	21 059	19 008
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>107 725</b>	<b>96 169</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	207 823	236 952
виробничі запаси	1101	49 441	44 895
незавершене виробництво	1102	3 730	7 327
готова продукція	1103	154 405	184 537
товари	1104	247	193
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	156 834	167 861
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 006	7 880
з бюджетом	1135	4 055	10 984
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	260
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	18	25
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	110 861	80 025
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 122	129
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	113 022	122 293
готівка	1166	112	43
рахунки в банках	1167	112 910	122 250
Витрати майбутніх періодів	1170	142	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 130	1 576
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>606 013</b>	<b>627 725</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>713 738</b>	<b>723 894</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	7	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	175 949	136 994
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>191 813</b>	<b>152 851</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	184 595	180 255
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>184 595</b>	<b>180 255</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	62 336	139
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 141	4 017
товари, роботи, послуги	1615	70 364	85 983
розрахунками з бюджетом	1620	3 738	1 632
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 392	-
розрахунками зі страхування	1625	1 464	1 525
розрахунками з оплати праці	1630	5 003	5 690
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	444	3 647
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3	3
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	175 517	270 787
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	10 509	11 330
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 811	6 035
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>337 330</b>	<b>390 788</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>713 738</b>	<b>723 894</b>

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»  
26.04.24 Іван /Семик В.В./

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Пиритинський сирзавод"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
00446865		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 718 306	1 753 605
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 600 742 )	( 1 526 469 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	117 564	227 136
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	57 287	80 013
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 22 384 )	( 20 642 )
Витрати на збут	2150	( 77 616 )	( 70 542 )
Інші операційні витрати	2180	( 53 275 )	( 55 708 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	21 576	160 257
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 181	746
Інші доходи	2240	186	5 063
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 61 530 )	( 38 557 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 )	( 5 086 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	122 423
збиток	2295	( 38 588 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(8 875)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	113 548
збиток	2355	( 38 588 )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(7)	(21)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(7)</b>	<b>(21)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(7)</b>	<b>(21)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(38 595)</b>	<b>113 527</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 488 213	1 335 940
Витрати на оплату праці	2505	102 205	86 170
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 906	21 884
Амортизація	2515	30 831	25 989
Інші операційні витрати	2520	96 959	91 388
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 739 114</b>	<b>1 561 371</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна



ПЕРЕВІРНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»  
26.04.24 / Yermak B. B.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Пиритинський сирзавод"** Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ 1  
Територія **ПОЛТАВСЬКА** за КАТОТГГ 1  
Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФГ  
Вид економічної діяльності **Перероблення молока, виробництво масла та сиру** за КВЕД  
Середня кількість працівників **2 588**  
Адреса, телефон **вулиця Сумська, буд. 1, м. ПИРЯТИН, ЛУБЕНСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 37000, Україна** 28657

КОДИ		
2023	01	01
00446865		
UA533040090010096696		
240		
10.51		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2022** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 146	983
первісна вартість	1001	8 379	8 385
накопичена амортизація	1002	6 233	7 402
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	98 612	85 683
первісна вартість	1011	314 951	323 315
знос	1012	216 339	237 632
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	2 687	21 059
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>103 445</b>	<b>107 725</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	263 317	207 823
виробничі запаси	1101	28 628	49 441
незавершене виробництво	1102	14 116	3 730
готова продукція	1103	220 463	154 405
товари	1104	110	247
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 643	156 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 227	8 006
з бюджетом	1135	6 814	4 055
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	2	18
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	92 810	110 861
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110	1 122
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 871	113 022
готівка	1166	163	112
рахунки в банках	1167	40 708	112 910
Витрати майбутніх періодів	1170	93	142
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі з: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 545	4 130
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>526 432</b>	<b>606 013</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>629 877</b>	<b>713 738</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	28	7
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845	175 949
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>78 730</b>	<b>191 813</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921	184 595
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>102 921</b>	<b>184 595</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	83 514	62 336
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	306	3 141
товари, роботи, послуги	1615	91 004	70 364
розрахунками з бюджетом	1620	1 077	3 738
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2 392
розрахунками зі страхування	1625	1 021	1 464
розрахунками з оплати праці	1630	3 828	5 003
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	413	444
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3	3
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	255 896	175 517
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	7 984	10 509
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180	4 811
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>448 226</b>	<b>337 330</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість акцій, удержаних пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>629 877</b>	<b>713 738</b>

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»  
28.04.23, [Підпис]

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2023	01	01
			00446865		

(найменування)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605	1 404 740
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 526 469 )	( 1 340 406 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	227 136	64 334
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	80 013	25 298
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 20 642 )	( 18 394 )
Витрати на збут	2150	( 70 542 )	( 50 276 )
Інші операційні витрати	2180	( 55 708 )	( 34 376 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	160 257	-
збиток	2195	( - )	( 13 414 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063
Інші доходи	2240	5 063	5 031
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 38 557 )	( 31 010 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 5 086 )	( 4 927 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	122 423	-
збиток	2295	( - )	( 42 257 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8 875)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	113 548	-
збиток	2355	( - )	( 42 257 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(21)	(21)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(21)</b>	<b>(21)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(21)</b>	<b>(21)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>113 527</b>	<b>(42 278)</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 561 371</b>	<b>1 492 884</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Бартошак Володимир Анатолійович

Брижаха Тетяна Борисівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23, Гр. Кеннік В.В.

Додаток Г  
(довідниковий)  
Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»

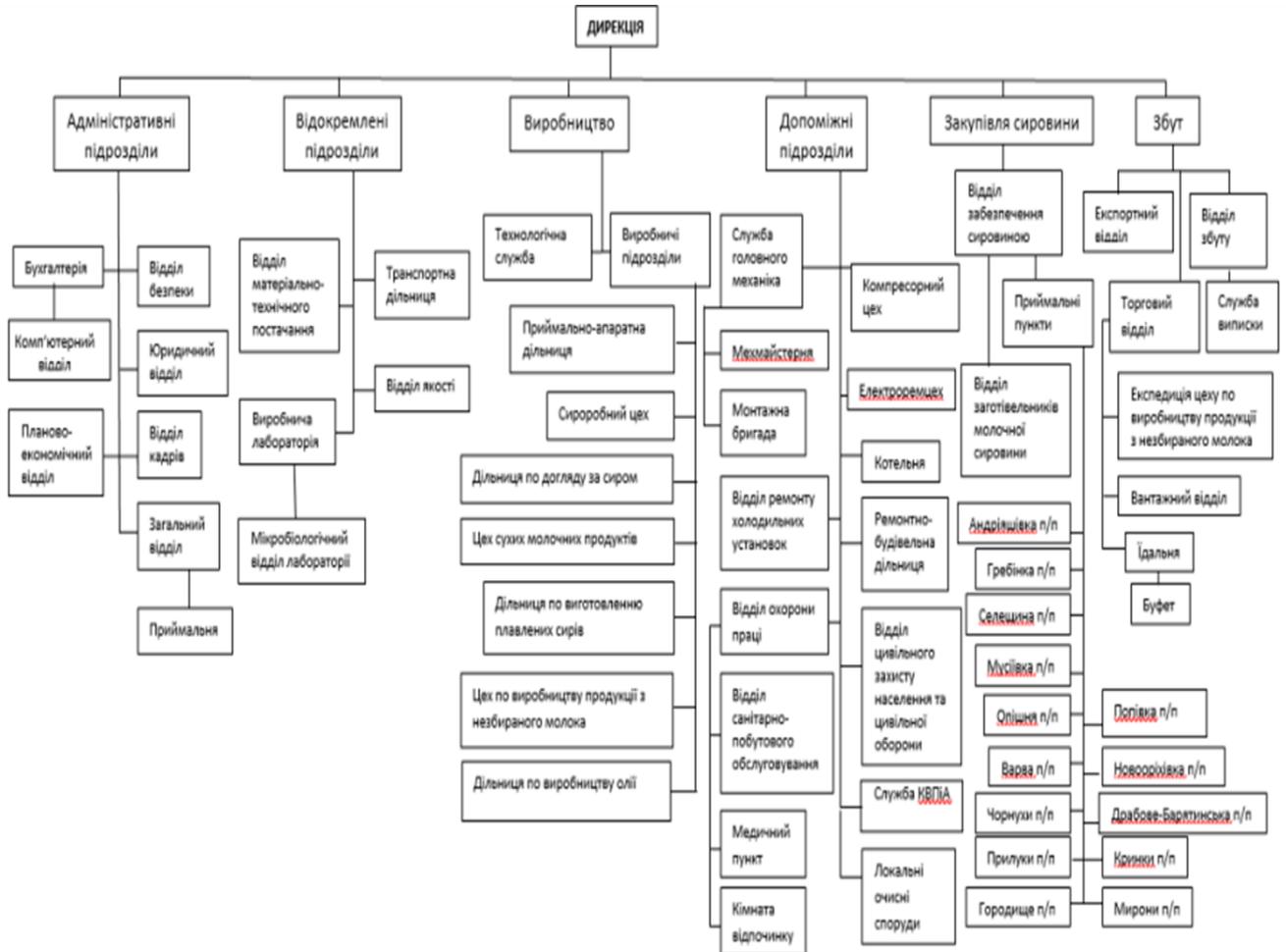


Рисунок Г.1 - Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Додаток Д  
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА  
магістерської кваліфікаційної роботи на тему:  
**Удосконалення системи управління економічною стійкістю товариства з  
обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МПОУ-24м  
спеціальності 073 – Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)

Можаров А.Д.  
(прізвище та ініціали)

---

**Метою дослідження** даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення системи управління економічною стійкістю підприємства.

---

**Об'єктом дослідження** є процеси управління економічною стійкістю підприємства.

---

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління економічною стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

---

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому що:

*удосконалено трактування поняття «економічна стійкість підприємства»,* що на відміну від існуючих, враховує розширене змістовне наповнення категорії за рахунок врахування усіх складових ресурсного потенціалу, а не лише фінансової, враховує інтегральний і динамічний характер рівноваги, що вимагає адаптивності до середовища господарювання, а також є орієнтованим на довгостроковий стратегічний розвиток господарюючого суб'єкта;

*удосконалено підхід до оцінювання ефективності системи управління економічною стійкістю підприємства*, який, на відміну від існуючих, враховує багатокомпонентність її структури та ґрунтується на ранговому методі інтегрування показників. Запропоновано виокремлення чотирьох ключових підсистем економічної стійкості - фінансової, ділової активності, ринкової та кадрово-управлінської, що забезпечує системність оцінки та деталізує профіль стійкості підприємства. Використання комплексного рейтингування та інтегрального узагальнення за принципом геометричного середнього дозволяє формувати цілісне уявлення про рівень стійкості та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 1 – Підходи науковців до трактування поняття «економічна стійкість»

5

Автор (джерело)	Трактування поняття «економічна стійкість»
1	2
Портер М.	здатність підприємства підтримувати та збільшувати власні конкурентні переваги на тривалий термін, враховуючи цінності підприємства, тобто зовнішні та внутрішні фактори
Шумпетер Й.	здатність підприємства до інновацій та творчого руйнування, вказуючи на необхідність впровадження нових ідей та технологій з метою збереження власної конкурентоспроможності
Гросс-Голацька	здатність суб'єкта підприємництва ефективно керувати сферами своєї діяльності, що забезпечить прибутковість у довгостроковій перспективі
Ястремська О.	як системна здатність протистояти негативним впливам внутрішнього та зовнішнього середовищ, раціонально реагувати на них та можливість зберігати власну структуру і порядок функціонування
Колодізев О. М., Нужний К. М.	як стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи (підприємство), після того як мало місце виведення із цього стану зовнішніми й внутрішніми обурюючими впливами за рахунок ефективного використання усіх видів ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) з подальшою спроможністю забезпечувати оптимальний процес їх поповнення
Сімах Ю. А.	як потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь
Сабадаш Л. [	як залежність від ряду внутрішніх факторів, в основу яких покладено ключові характеристики моніторингу стану підприємства. За умов досягнення стійкості зберігаються нормативні показники, які під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників здатні до збільшення, що приведе до покращання функціонування підприємства
Матушевська О.	як якісна характеристика господарюючого суб'єкта, що визначає спроможність системи реагувати через механізми адаптації, опору та уникнення щодо негативних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ із метою збереження збалансованого процесу функціонування
Левицький В.В.	є здатністю підприємства ефективно функціонувати в динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також протистояти дестабілізуючому впливу негативних факторів, оскільки економічна стійкість підприємства формується під впливом визначених факторів

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття економічної стійкості **як динамічну здатність підприємства зберігати рівновагу та цілісність своєї системи (досягати запланованих економічних результатів) в умовах дестабілізуючих ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок ефективного формування, управління та відтворення ресурсного потенціалу з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємства.**

Такий підхід є комплексним, оскільки він враховує не тільки фінансову складову економічної стійкості, а й інші не менш важливі складові ресурсного потенціалу підприємства, враховує динамічність рівноваги, що вимагає адаптивності до середовища господарювання, а також є орієнтованим на довгостроковий стратегічний розвиток.

Таблиця 2 – Принципи управління економічною стійкістю підприємства

Принцип	Характеристика
Системності	максимальний ефект можна одержати, лише оптимізуючи як всі елементи системи, так й окремі, найбільш значні з них
Системо утворюючих відносин	вимагає визначення саме тих зв'язків між елементами механізму, які забезпечують його існування, цілісність та стійкість
Постійної адаптації	необхідність підтримки стійкої рівноваги системи під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища й активного реагування на зміни
Самоорганізації	здатність системи самостійно зменшувати небажані відхилення
Об'єктивності дослідження	формування механізму повинен базуватися на повній, достовірній інформації про реальне положення підприємства
Динамічності оцінок	фактори, що впливають на підприємство, необхідно розглядати як динамічні функції з метою прогнозування й вироблення ефективних рішень
Безперервності	безперервна оцінка всіх процесів, що відбуваються, створення системи моніторингу дозволяють сформуванню й раціональну стратегію забезпечення стійкості
Комплексності	дозволять представити формований механізм як комплекс взаємозалежних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтегровані властивості, внутрішні й зовнішні зв'язки
Інформаційної відкритості	визначає наявність інформаційних каналів між зовнішнім середовищем підприємства й кожним елементом формованого механізму
Випереджального відображення	визначається наявністю кризових явищ, нейтралізація яких припускає прогнозування найбільш імовірного в майбутньому стану системи
Пропорційності	визначення правильного співвідношення різних елементів й об'єктів механізму
Оптимальності	необхідність не тільки забезпечення стійкості, але й оцінки ступеня ефективності його досягнення
Збалансованості	вказує на необхідність врахування того як рішення прийняті керівниками машинобудівних підприємств відбиватимуться на показниках як економічного, так і соціального розвитку
Позитивного розвитку	передбачає необхідність формування і реалізації керівниками підприємств комплексу цілеспрямованих дій, що націлені на досягнення підприємством такої динаміки показників економічної стійкості, яка характеризується позитивними змінами приростів значень показників
Альтернативності рішень	вказує на необхідність прорахунку різних варіантів досягнення визначених керівниками машинобудівного підприємства цілей

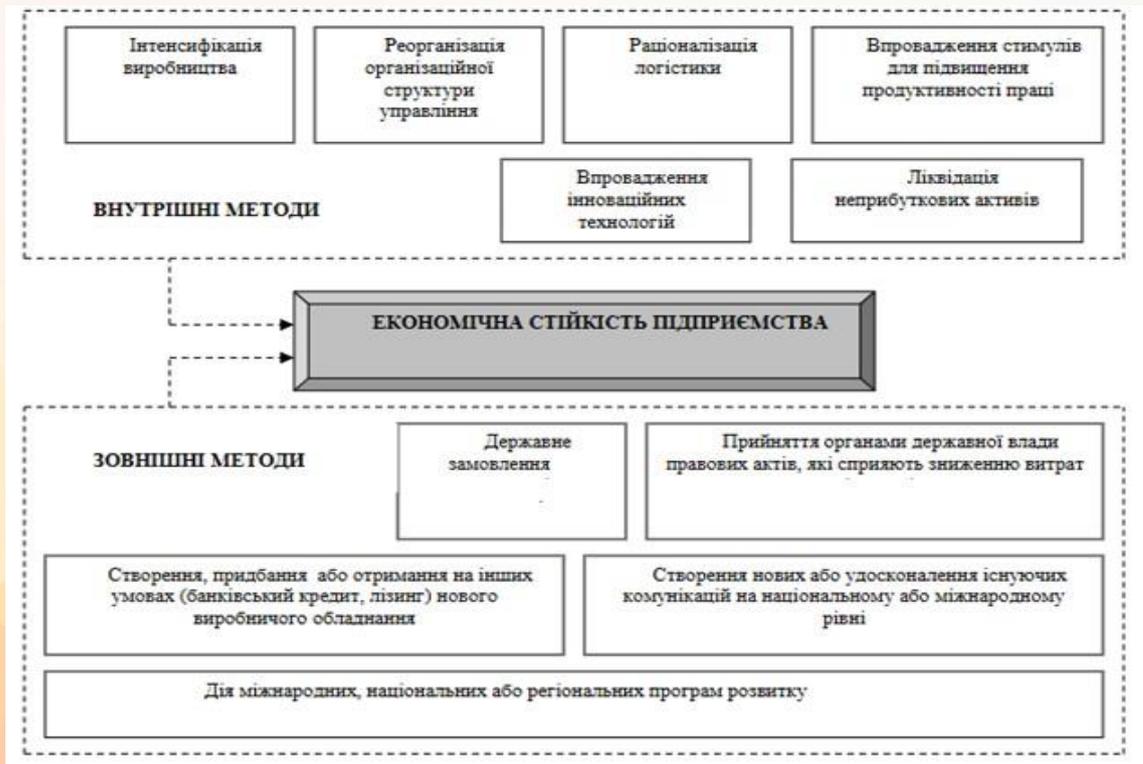


Рисунок 1 – Методи забезпечення економічної стійкості підприємства

Таблиця 3 – Підходи науковців до оцінювання економічної стійкості підприємства

Назва підходу	Сутність	Недоліки
1	2	3
Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства	Передбачає дослідження фінансового стану підприємства та розрахунку ймовірності настання його банкрутства.	Найчастіше використовуються моделі оцінки ймовірності банкрутства американських вчених, наприклад Альтмана, які не є релевантними в умовах функціонування вітчизняних підприємств. Додатково, цих розрахунків є недостатньо при оцінці економічної стійкості підприємства
Метод об'єднання різномірних показників	Підхід є більш індивідуальним, адже при розрахунку рівня економічної стійкості враховуються лише ті показники, які відповідають специфіці підприємства. Механізм розрахунку полягає у співставленні фактичних даних з даними базового періоду, також враховує ранг (вагу) кожного показника.	Складність у визначенні рангу (ваги) для великої кількості різномірних показників.
Безранговий метод	Полягає у виділенні складових елементів економічної стійкості промислового підприємства та присвоєння кожному з них певного коефіцієнта рівня стійкості.	При формуванні інтегрального показника не враховується значимість кожної складової через відсутність вагових коефіцієнтів.
Метод порівнянь	Порівняння кожного складника економічної стійкості підприємства з найкращим значенням показника економічної стійкості в обраній сукупності схожих підприємств з використанням вагового коефіцієнта	Недоліків не виявлено.
Метод порогових значень	Метод полягає у розрахунку двох узагальнюючих показників по групі обраних показників: стимуляторів та дестимуляторів відповідно. Розрахунок зазначених узагальнюючих здійснюється після нормалізації приватних показників шляхом розрахунку середньої арифметичної.	Метод не враховує вагових коефіцієнтів.

Продовження табл. 3

10

1	2	3
Метод динамічних рядів	Серед комплексу показників, що поділені на 4 групи спочатку розраховується коефіцієнт стійкості кожного показника шляхом співставлення кількості приростів (зменшень) до загальної кількості змін показника (навіть коли зміна дорівнює нулю). При розрахунку інтегрального показника економічної стійкості підприємства розраховується середнє арифметичне серед визначених раніше коефіцієнтів стійкості по кожній з груп показників.	Підхід не враховує величину змін та вагових коефіцієнтів
Метод ранжування	Методика передбачає вибір та розрахунок показників-індикаторів економічної стійкості та їхнє ранжування (переведення у бальну систему 3, 6, 9, 12). Інтегральний показник розраховується як середньозважена геометрична з урахуванням поправочних коефіцієнтів (частки і-го показника в інтегральному показникові).	Недоліків не виявлено
Матричний метод	Полягає в складанні матриці з обраними показниками, розрахунку параметрів матриці (відношення стовпця на рядок). Отримані відносні показники в нижній частині матриці використовуються як параметри оцінки економічної стійкості. Інтегральний індекс економічної стійкості підприємства розраховується як середньоарифметичне серед індексів динаміки розрахованих раніше параметрів матриці в порівнянні з попередніми періодами.	Метод не враховує вагових коефіцієнтів; отриманий результат свідчить про характер стійкості підприємства, а не рівень економічної стійкості.

Таблиця 4 – Обґрунтування вибору підсистем для оцінювання економічної стійкості підприємства

11

Підсистема	Аргументація відповідності критерію повноти оцінювання економічної стійкості
Фінансова	Ця підсистема охоплює весь спектр внутрішньої фінансової стабільності підприємства: структуру капіталу (автономію, маневреність), боргове навантаження, прибутковість та ліквідність. Вона відображає здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, забезпечувати платоспроможність і стійкість до ризиків нестачі ресурсів. Таким чином, вона покриває базовий фінансовий вимір економічної стійкості.
Ділова активність	Забезпечує оцінку ефективності операційного використання ресурсів - наскільки швидко й результативно підприємство перетворює активи на дохід. Це ключовий аспект внутрішньої економічної динаміки: стабільність неможлива без ефективних оборотів активів і раціонального управління ресурсами. Ділова активність є мостом між фінансовими показниками та ринковими результатами, що робить її невід'ємною складовою повного аналізу.
Ринкова	Відображає зовнішній аспект економічної стійкості - здатність підприємства зберігати або покращувати позиції на ринку в умовах конкуренції. Через показники зростання виручки, частки ринку й репутації оцінюється результативність взаємодії з ринковим середовищем. Без цієї складової неможливо оцінити, наскільки підприємство конкурентоспроможне та здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
Кадрово-управлінська	Ця підсистема охоплює людський і управлінський капітал, що визначає спроможність підприємства реалізовувати стратегічні цілі, підтримувати продуктивність і зберігати стабільність кадрового потенціалу. Вона враховує плинність кадрів, кваліфікацію працівників, продуктивність праці та управлінський потенціал, що є вирішальними чинниками довгострокової стійкості. Таким чином, вона доповнює фінансові, операційні та ринкові аспекти соціально-організаційною складовою.

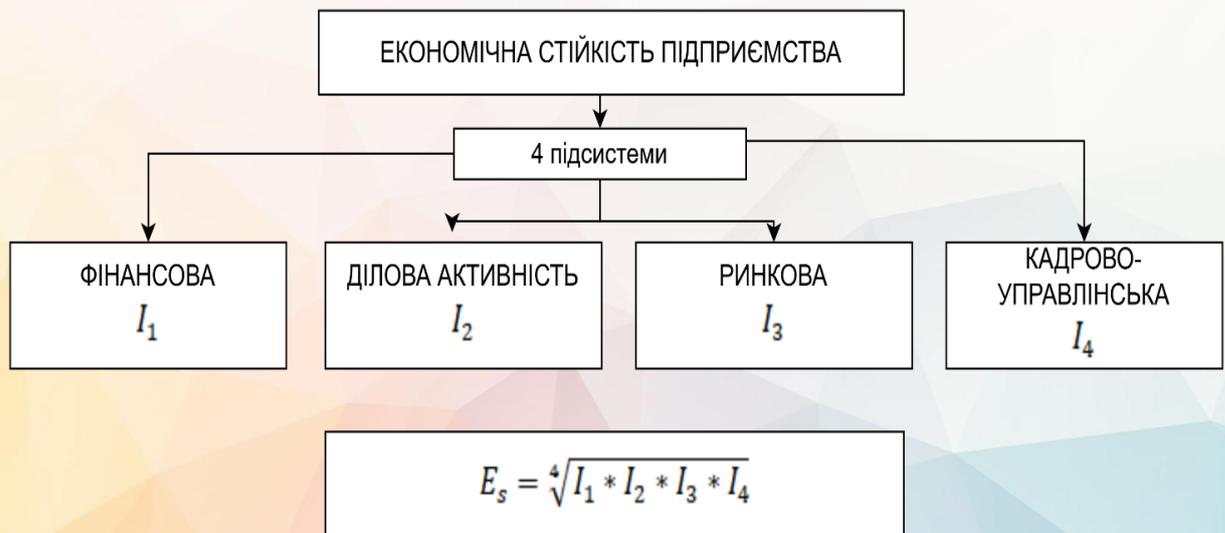


Рисунок 2 – Структура економічної стійкості підприємства  
[розроблено авторами]

Таблиця 5 – Одиничні оціночні показники за відповідними підсистемами

Підсистема	Показник	Формула / пояснення
Фінансова	Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Вартість активів}}$
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_m = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$
	Коефіцієнт фінансового левериджу	$D/E = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{швид.л} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
	Рентабельність активів	$Ra = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість активів}}$
Ділова активність	Оборотність активів	$OA = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Вартість активів}}$
	Оборотність запасів	$OZ = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}}$
	Оборотність дебіторської заборгованості	$ODZ = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Дебіторська заборгованість}}$
Ринкова	Темпи приросту доходу (виручки)	$GR = \frac{\text{Дохід}_t - \text{Дохід}_{t-1}}{\text{Дохід}_{t-1}} \cdot 100\%$
	Частка ринку	$MS = \frac{\text{Дохід (виручка) підприємства}}{\text{Місткість ринку}} \cdot 100\%$
Управлінський потенціал	Репутаційний індекс	Оцінювання за наявними рейтингами, публічними даними
	Коефіцієнт плинності	$F = \frac{\text{Кількість звільнених за рік}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$
	Частка кваліфікованих працівників	$Q = \frac{\text{Чисельність кваліфікованих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \cdot 100\%$
	Продуктивність праці	$P = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$
Управлінський потенціал	Оцінювання за даними підприємства, публічними даними	

Таблиця 6 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у динаміці

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
Чистий дохід, тис. грн	1 753 605	1 718 306	2 010 114	-35299,0	-2,01	291808,0	16,98
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 526 469	1 600 742	1 886 260	359791,0	23,57	285518,0	15,14
Валовий: прибуток, тис. грн	227 136	117 564	123 854	-109572,0	-48,24	6290,0	5,35
Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн	113 548	-38 588	-37 879	-152136,0	-133,98	709,0	-1,84
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	588	559	533	-29,00	-4,93	-26,0	-4,65
Продуктивність праці, тис грн / чол.	2982,32	3073,89	3771,32	91,57	3,07	697,43	22,69
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	92147,50	81286,00	74023,00	-10861,5	-11,79	-7263,0	-8,94
Фондовіддача, грн/грн	19,03	21,14	27,16	2,11	11,08	6,02	28,46



Рисунок 3 – Показники прибутковості та витрат 2022-2024 рр.



Рисунок 4 – Зміна основних показників балансу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Таблиця 7 – Показники рентабельності (збитковості) капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року	2024 від 2023 року
				абсол. знач	абсол. знач
Рентабельність (збитковість) всього капіталу підприємства	16,90	-5,37	-5,34	-22,27	0,03
Рентабельність (збитковість) основного капіталу підприємства	107,54	-37,85	-38,76	-145,39	-0,90
Рентабельність (збитковість) власного капіталу підприємства	123,22	-47,47	-51,17	-170,70	-3,70
Рентабельність позикового капіталу	21,16	-7,06	-6,56	-28,22	0,50
Рентабельність капіталу, що використовується в операційній діяльності	46,84	26,40	27,47	-20,44	1,07

Таблиця 8 – Оціночні одиничні показники економічної стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідно до розробленого підходу

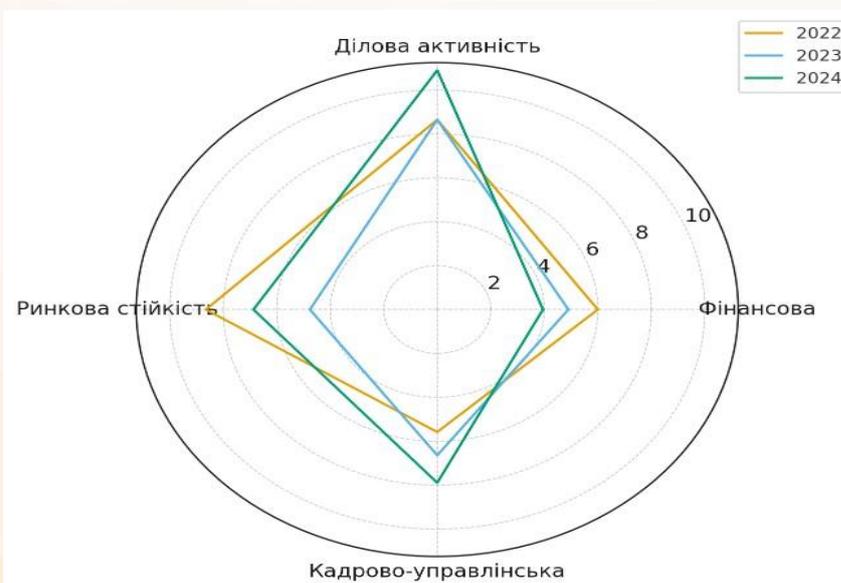
Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Фінансова</b>							
Коефіцієнт автономії	0,20	0,24	0,19	0,04	19,07	-0,05	-22,19
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,22	0,41	0,26	0,19	86,11	-0,15	-35,91
Коефіцієнт фінансового левериджу	3,97	3,17	4,36	-0,80	-20,05	1,19	37,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,84	1,08	0,90	0,24	28,72	-0,19	-17,24
Рентабельність активів	16,90	-5,37	-5,34	-22,27	-131,76	0,03	-0,57
<b>Ділова активність</b>							
Оборотність активів	2,61	2,39	2,83	-0,22	-8,42	0,44	18,49
Оборотність запасів	6,48	7,20	6,88	0,72	11,08	-0,31	-4,37
Оборотність дебіторської заборгованості	14,43	15,40	24,27	0,97	6,74	8,86	57,54
<b>Ринкова</b>							
Темпи зростання доходу (виручки)	0,25	-0,02	0,17	-0,27	-108,1	0,19	-943,7
Частка ринку	6,26	6,39	8,04	0,12	1,99	1,65	25,87
Репутаційний індекс (12 бальна шкала)	9	6	6	0,00	0,00	1,00	11,11
<b>Кадрово-управлінська</b>							
Коефіцієнт плинності	0,14	0,11	0,10	-0,02	-17,16	-0,02	-13,43
Частка кваліфікованих працівників	0,29	0,37	0,4	0,02	7,33	0,01	3,48
Продуктивність праці	2982,32	3073,89	3771,32	91,57	3,07	697,43	22,69

Таблиця 9– Ранжування оціночних показників

Підсистема	Показник	2022	2023	2024
1. Фінансова	Коефіцієнт автономії	6	6	3
	Коефіцієнт маневреності	6	9	6
	Коефіцієнт фінансового левериджу	3	3	3
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	6	6	6
	Рентабельність активів	12	3	3
2. Ділова активність	Оборотність активів	6	6	9
	Оборотність запасів	12	12	12
	Оборотність дебіт. заборгов.	9	9	12
3. Ринкова	Темпи приросту доходу	12	3	9
	Частка ринку	6	6	6
	Репутаційний індекс	9	6	6
4. Кадрово-управлінська	Плинність кадрів	6	6	6
	Частка кваліфікованих працівників	3	6	6
	Продуктивність праці	6	6	12
	Управлінський потенціал	9	9	9

Таблиця 10 – Розраховані часткові індекси

Підсистема	2022	2023	2024
Фінансова	6,0	4,9	3,95
Ділова активність	8,65	8,65	10,9
Ринкова	8,65	4,76	6,87
Кадрово-управлінська	5,58	6,64	7,89



19

Рисунок 5 – Радарна діаграма часткових індексів економічної стійкості

Таблиця 11 – Інтегральний показник стійкості

Рік	Інтегральний показник економічної стійкості
2022	7,07
2023	6,06
2024	6,96

Таблиця 12 - SWOT-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

20

<b>S – Strengths (Сильні сторони)</b>	<b>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</b>
1. Впізнаваний бренд та репутація якісного виробника.	1. Збитковість у 2023–2024 рр. та зниження чистого прибутку.
2. Досвід та стабільні виробничі потужності.	2. Падіння фондівдачі (неефективне використання основних засобів).
3. Широкий асортимент та висока якість продукції.	3. Скорочення чисельності персоналу.
4. Налагоджені канали збуту та партнерства.	4. Зростання собівартості та окремих витрат.
5. Зростання чистого доходу та продуктивності праці.	5. Недостатня цифровізація управлінських процесів.
6. Високий рівень кваліфікації персоналу виробничих ланок.	6. Обмежена інноваційна активність, частково застаріле обладнання.
	7. Залежність від сировинних баз.
	8. Висока енергоємність виробництва сирів
<b>O – Opportunities (Можливості)</b>	<b>T – Threats (Загрози)</b>
1. Розширення експорту до країн ЄС, Близького Сходу.	1. Посилення конкуренції з боку українських та імпортних брендів.
2. Розвиток онлайн/маркетплейсів як нового каналу збуту.	2. Коливання цін на молоко-сировину та корми.
3. Зростання попиту на натуральні та преміальні сири.	3. Нестабільність логістики та воєнні ризики.
4. Автоматизація та енергоощадні технології зниження витрат.	4. Зниження купівельної спроможності населення.
5. Розвиток сегментів B2B, HoReCa.	5. Ризики енергетичної нестабільності та зростання тарифів.
6. Участь у державних програмах підтримки АПК.	6. Посилення вимог до якості харчових продуктів.
	7. Нестабільність ринку сировини (обсяги, якість, ціни).

21



Рисунок 6 – Змакетована організаційна структура планово-економічного відділу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Таблиця 13 - Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності та забезпечення економічної стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни вик.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
1	2	3	4	5	6
Реалізація програми стратегічної взаємодії з постачальниками молочної сировини	Фахівці відділу забезпечення сировиною, головний технолог і головний інженер, фахівці юридичного відділу	6 міс.	одноразові - 350; щорічні – 3000	8000	Підвищення стабільності та якості постачання, зниження технологічних витрат, підвищення якості вхідної сировини, вирішення логістичних проблем, підвищення економічної стійкості
Оптимізація витрат на збут та маркетинг	Працівники відділу збуту	4 міс.	одноразові - 900	5000	Збільшення частки digital-маркетингу, оновлення дизайну упаковки та рекламних матеріалів, підвищення рівня впізнаваності бренду, підвищення економічної стійкості
Оптимізація структури капіталу підприємства	Фахівці планово-економічного відділу, зокрема фінансовий аналітик	6 місяців	одноразові - 150; щорічні – 100	2000	Зростання фінансової незалежності та підвищення автономії підприємства, покращення структури капіталу, підвищення фінансової та економічної стійкості
Оптимізація структури планово-економічного відділу	Фахівці відділу кадрів, керівник планово-економічного відділу	3 міс.	одноразові - 350; щорічні – 500	2700	Усунення неефективних та малопродуктивних процесів, підвищення економічної стійкості підприємства
Разом			одноразові - 1750; щорічні – 3600	17700	