

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МЕРЗЛИЙ ВОЛОДИМИР СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд. екон. наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« _____ » _____ 2023 р.

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА
ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОГО ПРОМИСЛОВОСТІ**

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Вікторія КЛОЧКОВСЬКА, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2023

АНОТАЦІЯ

Мерзлий В.С. Сучасні тенденції формування бізнес-середовища підприємства харчової промисловості. Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Інноваційне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2023.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є діяльність ТзОВ «Радивилівмолоко» в частині бізнес-середовища його функціонування.

Метою роботи є проведення аналізу сучасних тенденцій формування бізнес-середовища ТзОВ «Радивилівмолоко» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація, аналіз, групування, економіко-математичний метод; економетричне моделювання.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність бізнес-середовища підприємства. Охарактеризовано сучасні підходи до формування бізнес-середовища підприємства. Описано особливості діяльності досліджуваного підприємства. Здійснено аналіз основних показників діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко». Проведено оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Запропоновано механізми покращення управління збутом ТзОВ «Радивилівмолоко». Розроблено проєкт створення Інтернет-магазину для досліджуваного підприємства. Проведено економічне обґрунтування проєкту впровадження Інтернет-магазину в діяльність ТзОВ «Радивилівмолоко».

Ключові слова: бізнес-середовище, ефективність, управління збутом, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

80 с. Табл. 9. Рис. 20. Бібліограф.: 54 найм.

SUMMARY

Merzlyi V.S. Modern tendencies of the business environment creation of the food industry enterprise. Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activities. Innovative entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2023.

The object of the qualification work is the activity of LLC «Radyvylivmoloko» in the part of its business environment operation.

The purpose of the work is to conduct an analysis of modern trends in the formation of the business environment of LLC «Radyvylivmoloko» and to develop proposals for its improvement.

Research methods: theoretical generalization, comparison and systematization, analysis, grouping, economic-mathematical method, econometric modeling.

The essence of the enterprise's business environment is disclosed in the qualification work. Modern approaches to the formation of the enterprise's business environment are characterized. The peculiarities of the activity of the researched enterprise are described. An analysis of the main indicators of LLC «Radyvylivmoloko» activity was carried out. An evaluation of the external and internal environments of the enterprise's functioning was made. Mechanisms for improving the sales management of LLC «Radyvylivmoloko» are proposed. The project of creating an online store for the enterprise has been developed. An economic substantiation of the project of introducing an Internet store into the activities of LLC «Radyvylivmoloko» was carried out.

Keywords: business environment, efficiency, sales management, return on assets, return on equity.

80 p. Table. 9. Fig. 20. Bibliographer.: 54 hires

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1 Сутність поняття «бізнес-середовище»	8
1.2 Прикладні методи оцінювання бізнес-середовища підприємства	14
1.3 Сучасні підходи до формування бізнес-середовища підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «РАДИВИЛІВМОЛОКО»	24
2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	24
2.2 Оцінювання основних показників діяльності ТЗОВ «Радивилівмолоко».....	29
2.3 Аналіз бізнес-середовища функціонування досліджуваного підприємства в сучасних умовах	36
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА ТЗОВ «РАДИВИЛІВМОЛОКО»	48
3.1. Механізми покращення управління збутом на підприємстві	48
3.2. Проект створення Інтернет-магазину для досліджуваного підприємства	54
3.3. Економічне обґрунтування проекту впровадження Інтернет- магазину в діяльність ТЗОВ «Радивилівмолоко»	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах високої конкуренції, нестабільного стану зовнішнього середовища, нових умов функціонування, що виникли перед суб'єктами господарювання у період воєнного стану та активної фази війни, виникає необхідність в удосконаленні бізнес-середовища функціонування суб'єктів господарювання з метою підвищення ефективності їх діяльності. Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Можливість адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища є основною умовою й перевагою у бізнесі та інших сферах діяльності.

Таким чином, ефективність функціонування підприємства визначається не лише впливом чинників внутрішнього середовища, які є безперечно важливими у його діяльності, а й факторами зовнішнього середовища. У зв'язку з цим актуальним є питання щодо виявлення чинників бізнес-середовища, які впливають на ефективність діяльності підприємством. Різноманітність підходів до трактування бізнес-середовища підприємства та забезпечення ефективності його діяльності викликає необхідність у детальному аналізі даного поняття. Саме тому актуальним є питання дослідження механізмів удосконалення бізнес-середовища підприємства, виявлення способів адаптації підприємства до змінних умов функціонування.

Огляд літератури з теми дослідження. На сучасному етапі проблемами ефективності операційної діяльності займається низка провідних вітчизняних і закордонних вчених, серед яких можна виділити: Н. Туленков, І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге, М. Максимцов, А. Ігнат'єва, О. Зайцев, П. Кабушкін, П. Комарецька, І. Падерін, Є. Новак, З. Мусова, П. Сліацький, Н. Ахмад, Д. Вудкок, Френсіс, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерл та ін.

Проте варто зазначити, що думки авторів суттєво розходяться у визначенні сутності поняття «бізнес-середовище підприємства». Тому дане питання потребує подальших наукових досліджень та розробок.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу сучасних тенденцій формування бізнес-середовища ТзОВ «Радивилівмолоко» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «бізнес-середовище» підприємства, прикладні методи його оцінювання;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування бізнес-середовища підприємства;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко»;
- проаналізувати бізнес-середовище функціонування досліджуваного підприємства в сучасних умовах та його фінансово-майновий стан;
- запропонувати механізми покращення управління збутом ТзОВ «Радивилівмолоко»;
- розробити проєкт створення Інтернет-магазину для досліджуваного підприємства;
- провести економічне обґрунтування проєкту впровадження Інтернет-магазину в діяльність ТзОВ «Радивилівмолоко».

Об'єктом дослідження є діяльність ТзОВ «Радивилівмолоко» в частині бізнес-середовища його функціонування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень щодо формування сприятливого бізнес-середовища підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та

систематизація; порівняння; системного аналізу; методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань, економіко-математичний метод.

Інформаційна база роботи. Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, фінансова звітність ТзОВ «Радивилівмолоко», праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-середовища підприємства харчової промисловості:

- подальшого розвитку отримало визначення сутності поняття «бізнес-середовище» підприємства;
- обґрунтовано напрями удосконалення бізнес-середовища ТзОВ «Радивилівмолоко» на основі покращення управління збутом шляхом впровадження проєкту створення Інтернет-магазину.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані результати можуть впроваджені у діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко» з метою удосконалення бізнес-середовища його функціонування, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 9 таблиць, 20 рисунків, списку використаних джерел з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність поняття «бізнес-середовище»

Реалізація ефективного функціонування підприємства передбачає чітке усвідомлення власниками й менеджерами середовища, в якому воно працює. Неповний аналіз складових зовнішнього і внутрішнього середовищ, в якому працює підприємство, зазвичай призводить до зниження ефективності його діяльності, невикористанні усього наявного потенціалу, а іноді й закритті. Саме тому, ґрунтовний аналіз та розуміння бізнес-середовища є необхідним для забезпечення належного функціонування суб'єктів господарювання.

Термін «бізнес-середовище» набув широкого вжитку у науковій літературі. Еволюція сутності та чинників формування бізнес-середовища характеризується сплесками інтересу до проблеми, фокусуванням на окремих нових її аспектах, що розвиваються. У XVIII ст. французький економіст Ж.Б. Сей вказував на необхідності раціонального комбінування чинників, які у свою чергу формують бізнес-середовище, що є можливим на будь-якій стадії відтворення: виробництві, обміні, розподілі, споживанні [1].

Представник неокласичної школи англійський економіст А. Маршалл вказує: «Дохід конкретного комерційного підприємства часто опиняється під дуже сильним впливом змін промислового середовища і його можливостей» [2]. І. Фішер зауважував, що важливими чинниками стабільного функціонування бізнесу є стабільність цін і грошей; довів, що стимулом до підприємницької діяльності є перевищення доходів над витратами і нормою відсотка [3].

Соскін О. І. визначає, що бізнес-середовище за новітньою моделлю орієнтоване на піднесення депресивних регіонів, формування високотехнологічних господарських комплексів [4]. У табл. 1.1 представлено трактування даного поняття різними вченими.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «бізнес-середовище» вітчизняними й зарубіжними вченими

№	Автор	Трактування поняття
1	2	3
1	М. Мельник	Бізнес-середовище – це сукупність окремих суб'єктів економіки (з їх взаємозв'язками і взаємовідносинами) і факторів оточуючого (зовнішнього) середовища, які впливають на них [5]
2	Л. В. Соколова	Бізнес-середовище – це взаємодія окремих факторів прямої й непрямой дії в п'ятьох напрямках: політично-правовий, економічний, соціально-культурний, науково-технічний і екологічний [6]
3	Г. Буряк	Бізнес-середовище – це сукупність усіх зовнішніх факторів діяльності підприємства, які суттєво впливають на його функціонування. Серед таких основних факторів називають споживачів продукції, постачальників, конкурентів, державне регулювання, а також соціальні, політичні, технологічні, правові та екологічні умови [7]
4	Дж. Стігліц	Бізнес-середовище і капітал потрібні для створення нових робочих місць, яких часто не вистачає в країнах та їх регіонах, що розвиваються, через неефективність системи освіти та неефективні фінансові ринки [8]
5	М. Портер	Зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій діє підприємство [9]
6	М. Маккаскі	Прийняття рішень про стан і зміни зовнішнього середовища здійснюється на основі досвіду вищого керівництва підприємства [10]
7	USAID	Бізнес-середовище є підмножиною інвестиційного клімату і визначається як комплекс правових, інституційних і регулюючих умов, що спрямовують підприємницьку діяльність [1]
8	Й. Шумпетер	Особливе значення для бізнесу має стан економіко-політичного середовища; середовище визначає не тільки способи використання можливостей "нових комбінацій", а й основні типи мотивацій підприємницької діяльності [11]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
9	Д. Джоббер	Бізнес-середовище підприємства включає мікросередовище, до основних суб'єктів якого, відносять постачальників, дистриб'юторів, споживачів і конкурентів [12]

Таким чином, бачимо, що єдиного визначення даного поняття немає. Однак, більшість авторів все ж виділяє певні риси, які можна визначити, як спільні. Тому, вважаємо за доцільне використовувати наступне узагальнене визначення: «бізнес-середовище – це сукупність факторів, в межах яких реалізується господарська діяльність підприємства з метою отримання прибутку».

Бізнес-середовище класифікують за різними класифікаційними ознаками (табл.1.2.)

Таблиця 1.2 – Види бізнес-середовища за різними класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид бізнес-середовища
Направленість	Зовнішнє; внутрішнє
Визначеність	Визначене (формалізоване); турбулентне; невизначене (неформалізоване)
Прийнятність	Неприйнятне; допустиме; оптимальне; дуже сприятливе
Вільність	Вільне (ринкове); трансформаційне; жорстко регульоване (адміністративно-командне)
Спрямованість	Творення; розкрадання; знищення
Однорідність	Однорідне; неоднорідне (дискретне)
Змінність	Постійне (консервативне); помірне (адаптаційне); змінне (інноваційне)
Легальність	Законне; комбіноване; тіньове

Джерело: сформовано автором

При цьому варто зауважити, що бізнес-середовище завжди перебуває у процесі змін, появляються нові фактори для аналізу, розвиваються технології,

змінюється нормативно-правова база регулювання, трансформуються світоглядні принципи, споживча поведінка тощо. Таким чином, з метою адаптації до змін потрібно на постійній основі володіти повною інформацією про середовище функціонування підприємства. Аналіз та оцінювання бізнес-середовища розглядаються в багатьох теоріях (теорія організацій, теорія менеджменту, теорія динамічних здібностей тощо) [1]. Найбільш відомими та поширеними методами в прикладному аспекті є SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PESTEL-аналіз, GRID-матриця, EFAS-аналіз, ETOM-аналіз та інші [6].

Даний аналіз доречно проводити на різних рівнях, які включає бізнес-середовище (рис. 1.1).

Найбільш відомими та поширеними методами в прикладному аспекті є SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PESTEL-аналіз, GRID-матриця, EFAS-аналіз, ETOM-аналіз та інші [6]. Даний аналіз доречно проводити на різних рівнях, які включає бізнес-середовище (рис. 1.1).

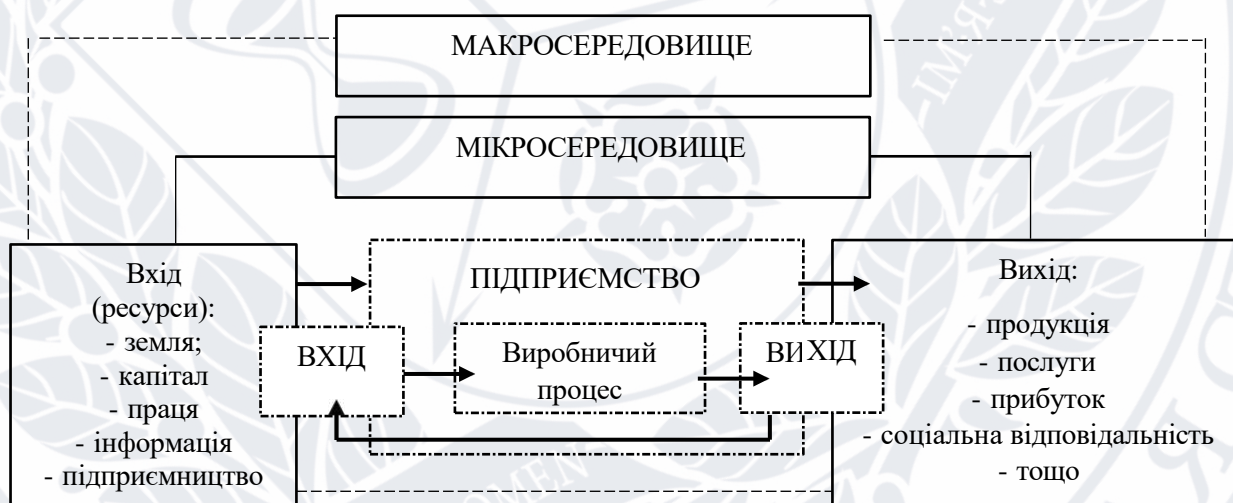


Рисунок 1.1 – Ієрархічна модель бізнес-середовища [13]

Варто зазначити, що межі зовнішнього й внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність дочірніх підприємств). Зокрема, поняття «зовнішнє середовище» стало об'єктом досліджень ще в 60-70-х роках ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління, його виокремленням від оперативного. Дослідження зовнішнього

середовища є необхідним у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства. А так як наявність стратегії є обов'язковим компонентом діяльності будь-якого підприємства, це означає, що кожне повинно робити аналіз зовнішнього середовища функціонування. Окрім того, стан зовнішнього впливає на можливості росту для суб'єкта господарювання.

На рис. 1.2 подано класифікацію чинників впливу на діяльність суб'єкта господарювання.

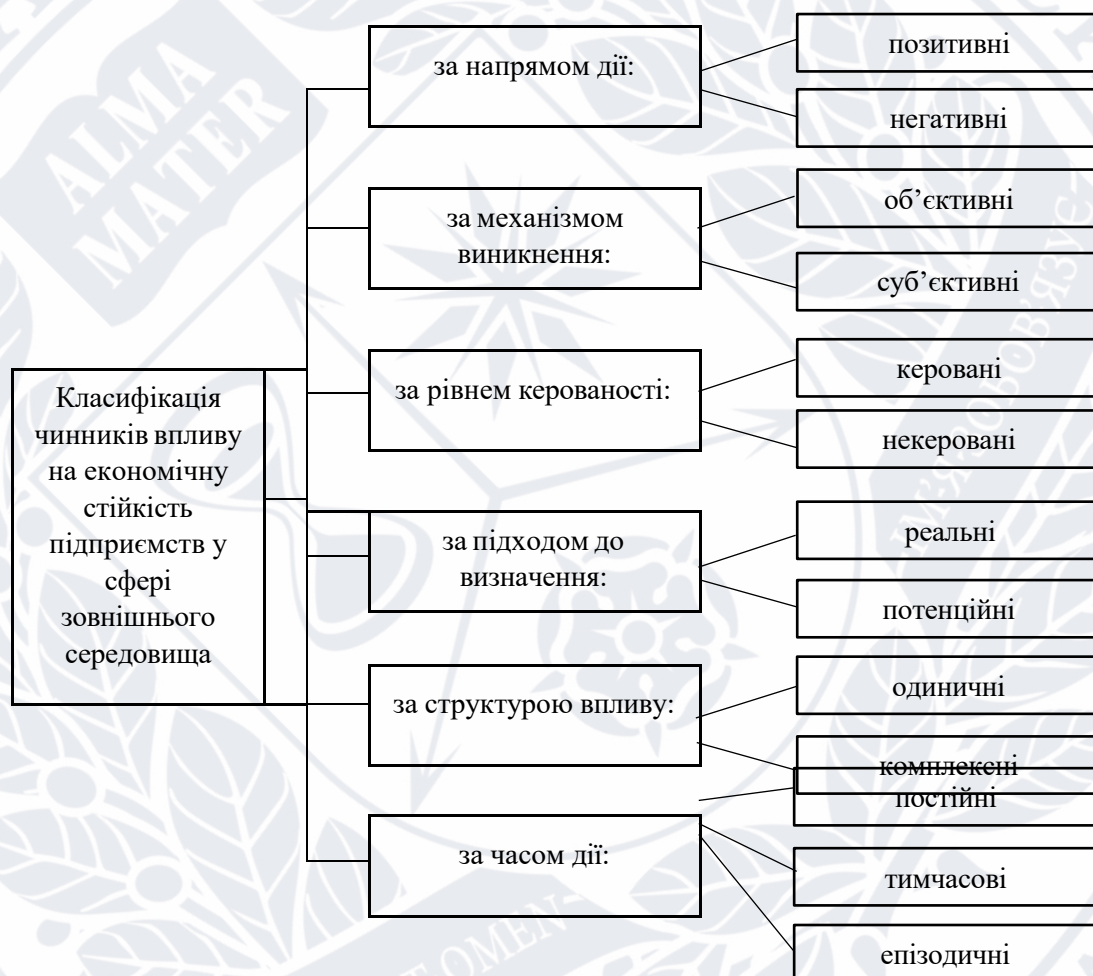


Рисунок 1.2 – Чинники впливу на ефективність діяльності підприємства [14]

Вважаємо за доцільне використовувати наступне узагальнене визначення: «бізнес-середовище – це сукупність факторів, в межах яких реалізується господарська діяльність підприємства з метою отримання прибутку».

Сучасні автори виділяють макро- та мікросередовище. Макро включає фактори як прямого, так і опосередкованого впливу. До непрямих відносять: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни тощо; а до прямого (мікро) – постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів, конкурентів, інфраструктуру тощо.

До факторів мікросередовища належать [15]:

- постачальники;
- споживачі;
- конкуренти;
- посередники.

Постачальники є учасниками маркетингових взаємин, що забезпечують відповідні підприємства необхідними ресурсами. З метою мінімізації витрат та максимізації ефективності діяльності, необхідно досліджувати перспективи різних постачальників, обираючи найнадійнішого [16].

Особливу увагу при здійсненні господарської діяльності слід приділяти конкурентному середовищу, адже саме від їхніх ринкових кроків в значній мірі залежить і стратегічна й оперативна складова функціонування іншого підприємства. При цьому варто зазначити, що конкуренти можуть виконувати стимулюючу функцію, зокрема, коли мова йде про застосування бенчмаркінгу з метою оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Ключовою ланкою діяльності будь-якого підприємства є його споживачі, адже саме вони створюють попит на певну продукцію чи послуги і є тією цільовою аудиторією, від якої залежить уся подальша господарська діяльність. Залежно від запитів споживачів, підприємства змінюють характер своєї діяльності, оптимізують бізнес-процеси, впроваджують інновації, адаптують цінову політику, розширюють асортимент, підвищують якість наданих товарів чи послуг тощо. Посередники є невід'ємною складовою налагодження комунікації з клієнтами, тому від їхнього правильного вибору залежить «впізнаваність» бренду, охоплення окремих його цільових сегментів.

1.2 Прикладні методи оцінювання бізнес-середовища підприємства

Сучасні умови функціонування бізнесу вказують на необхідність постійного контролю та аналізу мікро та внутрішнього середовища. За результатами такого аналізу керівництво може прийняти ряд управлінських рішень щодо [17]:

- корекції поведінки споживачів;
- протидії активності конкурентів;
- налагодженні роботи з посередниками та постачальниками тощо.

Аналізування та оцінювання окремих елементів бізнес-середовища передбачає набір необхідних інструментів для успішної їх реалізації. Як бачимо, фактори зовнішнього бізнес-середовища включають загальноекономічну ситуацію (стан світової та національної економік) та галузеву [17]. Саме бізнес-середовище країни є індикатором її розвитку, адже якщо воно сприятливе, значить, зростає кількість підприємств на ринку, збільшується асортимент товарів та послуг, підвищується їхня якість у зв'язку із зростанням конкуренції, покращуються умови для впровадження технологічних інновацій.

До ситуативних характеристик окремих елементів бізнес-середовища та їх взаємодії відносять (що характерно безпосередньо для зовнішнього середовища функціонування):

- взаємозв'язок між чинниками бізнес-середовища (рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на зміну інших);
- складність бізнес-середовища (визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати з метою забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного з них);
- динамічність бізнес-середовища (швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі підприємства);
- невизначеність бізнес-середовища, яка розглядається як функція від кількості інформації про дію кожного фактора й впевненості у її достовірності [18].

В останні роки спостерігаємо зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, зокрема, під впливом пандемії коронавірусу і війни російської федерації проти України. Це спонукає швидше приймати управлінські рішення, також прогнозувати ймовірні можливі наслідки одних подій, які вже відбулися й самі події, котрі ще не мали місця. Створення сприятливого середовища для розвитку та ведення бізнесу в Україні є одним із ключових факторів для досягнення нею більш високого рівня економічного розвитку та інтеграції до спільного ринку Європейського Союзу [3].

Дослідження стану бізнес-середовища підприємства відбувається з дотриманням певних етапів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Концептуальна модель дослідження бізнес-середовища підприємства

Як бачимо, на першому етапі відбувається структурування бізнес-середовища підприємства, визначення наступних показників:

– фактори, характер впливу яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється (наприклад, зміна політичної ситуації в країні, соціально-

економічні чинники макрорівня, стан розвитку культури, демографічні зміни тощо);

– специфічні фактори, дослідження яких дає можливість оцінити потенційні можливості для підприємства, напрями диверсифікації його діяльності, розвитку потенціалу тощо. Склад цієї групи факторів формується індивідуально залежно від специфіки діяльності підприємства).

На другому етапі визначаємо «критичні точки» та ліміти аналізу бізнес-середовища підприємства, кількість та сутність яких обирається індивідуально залежно від специфіки діяльності підприємства, галузі, розмірів, умов для проведення діагностики тощо. Важливо звернути особливу увагу на такий параметр, як «розмір» підприємства. Великі підприємства мають більше можливостей для реалізації свого потенціалу з точки зору налагоджених зв'язків, зокрема, з постачальниками, банківськими та іншими кредитними установами; у свою чергу, вони менш гнучкі та адаптивні до постійних змін зовнішнього середовища, а також потребують більше часу на «запуск» чи оптимізацію окремих бізнес-процесів тощо [19].

На третьому етапі відбувається збір інформації, яка необхідна реалізації дослідження. Інформація повинна бути максимальною повною, якісною, зокрема з точки зору її об'єктивності, аналізу, що важливо при формуванні реальних правдивих висновків. Інформаційною базою дослідження виступають статистична звітність, макроекономічні дослідження, аналітичні огляди, результати вибірових досліджень та спостережень, вивчення точок зору спеціалістів підприємства та зовнішніх стейкхолдерів тощо [20].

На четвертому етапі обираємо методичний інструментарій дослідження, до яких належать: методи прогнозування; методи моделювання; метод оцінки наслідків; експертні методи тощо. Доцільність застосування певного методу визначається динамізмом змін у бізнес-середовищі підприємства, специфікою фактора, вплив якого оцінюється.

Основні методи, які використовують при аналізі та оцінюванні подано на рис. 1.4.

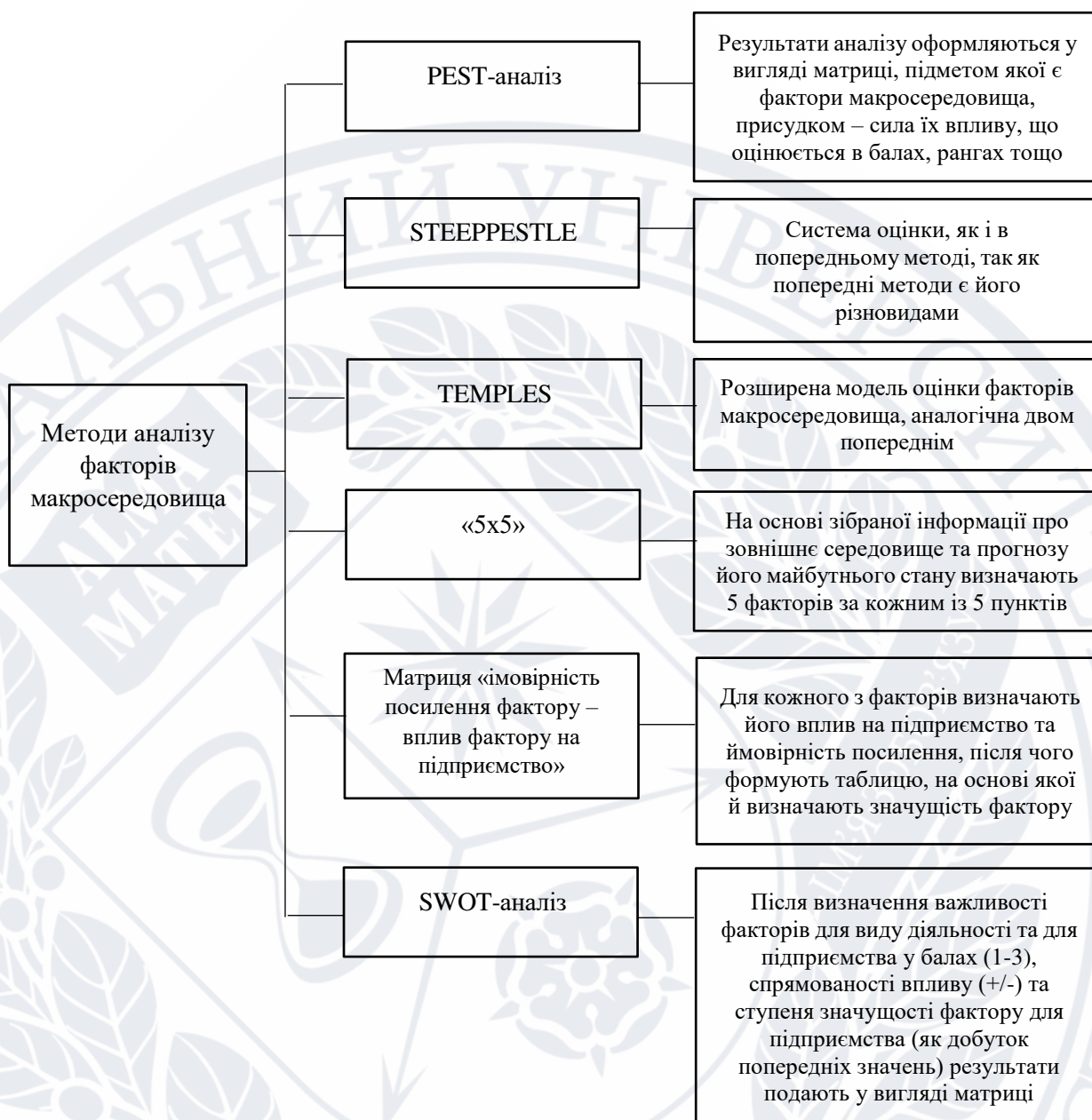


Рисунок 1.4 – Методи аналізу факторів бізнес-середовища [4]

Вказані на рис. 1.4 методи аналізу факторів бізнес-середовища кожне підприємство повинно обирати індивідуально. Комплексний підхід дає ширшу й повнішу картину для оцінювання, формування висновків та розроблення відповідних пропозицій.

На завершальному етапі власне й проводиться саме дослідження, аналізується інформація, узагальнюється у формі висновків.

1.3 Сучасні підходи до формування сприятливого бізнес-середовища підприємства

Як було зазначено, бізнес-середовище підприємства складається із зовнішнього (макро та мікро) та внутрішнього. Якщо на макро підприємство не має впливу, то на внутрішнє і мікро такий вплив є. Розглянемо сучасні тенденції формування того бізнес-середовища суб'єктів господарювання, на яке вони мають вплив. Співвідношення різних факторів як компонентів сучасного бізнес-середовища підприємства подано на рис. 1.5.

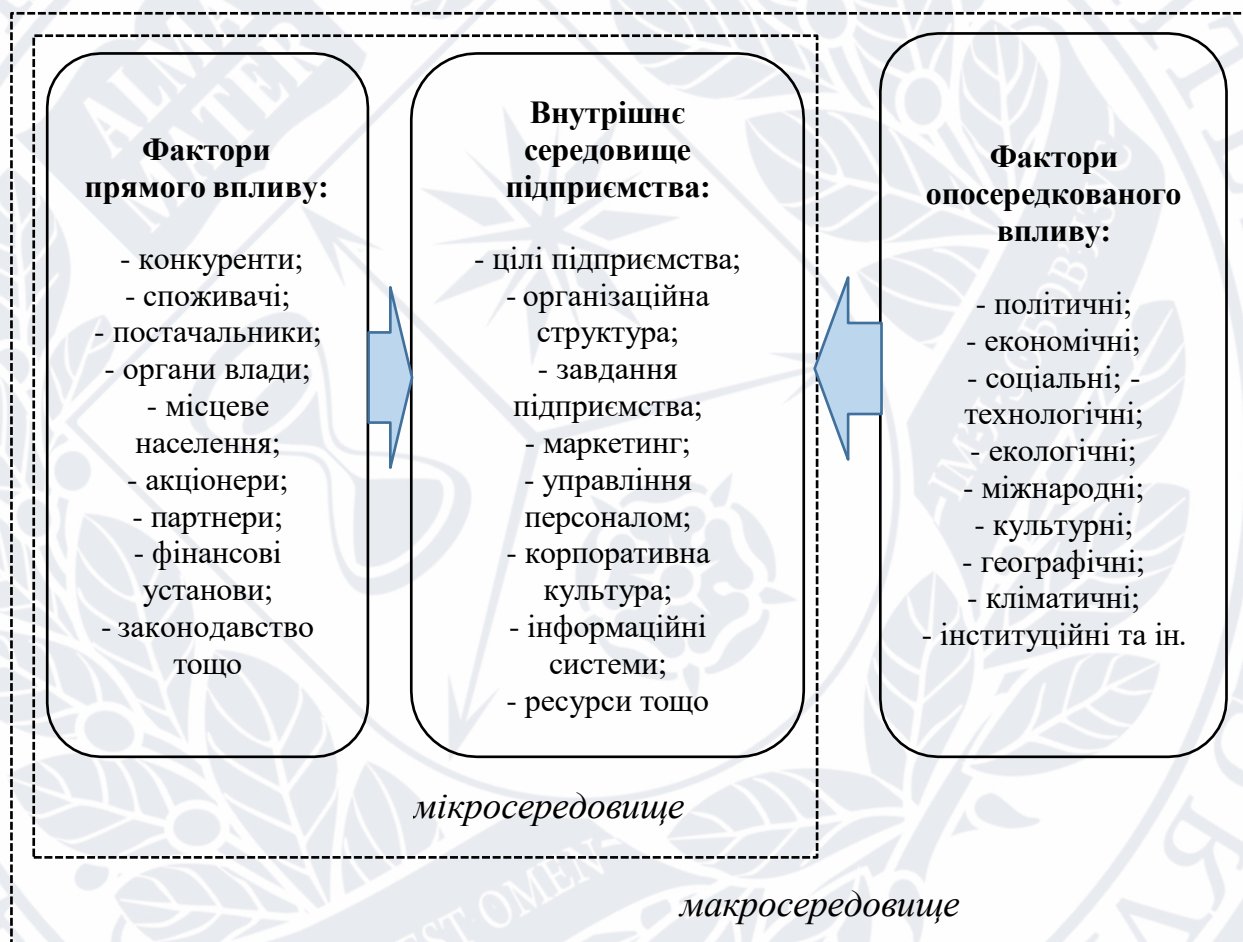


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання [21]

Фактори внутрішнього середовища підприємства є його внутрішніми змінними, які визначають виробничу потужність, спроможність виготовляти продукцію високої якості, забезпечуючи та використовуючи з максимальною

ефективністю виробничо-господарський потенціал. Аналіз цих факторів є важливим, адже ними можна керувати, а значить при належному оцінюванні – змінювати, адаптуючись під нові умови функціонування. Зважаючи на нестабільність середовища функціонування бізнесу сьогодні, це є надзвичайно важливо.

Таким чином, бачимо, що сучасне бізнес-середовище - це складна, багатовимірна система, яка формується суб'єктами економіки, чинниками правового, політичного, соціального, економічного характеру, що створюють умови для функціонування і розвитку бізнесу, використання потенціалу, досягнення цілей [22]. Створення сприятливого бізнес-середовища є передумовою забезпечення економічної безпеки бізнесу, передбачає вирішення проблем захисту прав та збалансування інтересів зацікавлених сторін.

Іванюк Б. [23] стверджує, що на даний час в Україні все ще не створено сприятливого бізнес-середовища для забезпечення економічної безпеки бізнесу. Характерними проблемами та бар'єрами є: низький рівень захисту інтересів інвесторів, що стримує процеси як внутрішнього, так і зовнішнього інвестування та мінімізує можливості до належного оновлення матеріально-технічної бази вітчизняних підприємств, технічній модернізації економіки; низька ефективність стимулювання ділової активності населення через відповідну податкову політику, що практично унеможлиблює досягнення підприємствами високих показників ефективності й не сприяє капіталізації підприємств, ведення ними «прозорої» підприємницької діяльності.

Формування сприятливого бізнес-середовища безпосередньо тісно взаємопов'язано з погіршенням політичної й соціально-економічної ситуації у країні; посиленням зовнішнього конкурентного впливу; зниженням купівельної спроможності населення країни; вимушеною міграцією значної частини населення закордон; втратою робочих місць; вимогою реструктуризації бізнесу на базі найсучасніших інформаційних технологій; необхідністю підвищення конкурентоспроможності бізнесу тощо.

Динаміка показників бізнес-середовища в розрізі стимуляторів та дестимуляторів економічної безпеки суб'єктів підприємництва представлена на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Стимулятори і дестимулятори бізнес-середовища

Джерело: адаптовано автором на основі [24]

Якість створеного бізнес-середовища характеризується наступним [25]:

– результативністю, яка виражається через наявність таких зовнішніх умов розвитку бізнесу, які спроможні забезпечити високий сукупний результат його функціонування, представлений кількісними та якісними індикаторами, а також у відповідності результатів діяльності бізнесу до цілей його функціонування і наявного потенціалу для подальшого розвитку;

– ефективністю, що проявляється у можливості підприємств приносити ефект суспільству та кожному його суб'єкту, який визначається як відношення результату до витрат, що забезпечили досягнення цього результату;

– адаптивністю – спроможністю підприємств пристосуватися до змін в нових умовах функціонування, швидкій орієнтації в діяльності в межах національної економіки.

Таким чином, наскільки сприятливим буде середовище функціонування господарських структур залежить від усіх стейкхолдерів, задіяних в даному процесі. А тому повинна бути належна комунікація між усіма учасниками, спрямована на покращення якості бізнес-середовища.

В даному аспекті важливо розуміти, що сприятливий стан бізнес-середовища спрощує процес подолання криз, адаптації до змін, у свою чергу, несприятливий – поглиблює кризу, знижує рівень ділової активності, а відповідно, і рівень ефективності ведення господарської діяльності. Тому актуальним для вітчизняних підприємств у контексті розвитку та адаптації до змінного середовища функціонування є розроблення відповідних програм та заходів, що сприятимуть якнайкращому проходженні складних періодів та оптимізації діяльності. Важливим є формування антикризових програм управління підприємством, що має на меті підпорядкування чинників бізнес-середовища інтересам самого підприємства, отримання максимальної вигоди з врахуванням наявних обмежених ресурсів, потенціалу та можливостей, акцентом на сильні сторони та мінімізацію впливу слабких або ж їх зміцнення.

До основних дестабілізуючих факторів належать: суперечливість і нестабільність загальнополітичної ситуації в країні, в тому числі, податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, значний рівень державного втручання у систему ринкового ціноутворення. Необхідність дослідження питання взаємодії конкретного підприємства і зовнішнього середовища зумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність якої залежить від умов бізнес-середовища його функціонування. Навіть у випадку, коли на підприємстві не

відбувається жодних змін, постійні зміни бізнес-середовища мають суттєвий вплив на результати його діяльності. Це викликає потребу у проведенні постійного моніторингу стану бізнес-середовища підприємства, який розглядається як невід'ємна складова частина стратегічного планування.

Адаптація до бізнес-середовища охоплює усі дії стратегічного характеру, котрі покращують відносини підприємства з оточенням. Адаптація є вимогою сьогодення і необхідною складовою у процесі використання сприятливих можливостей та мінімізації загроз. Стратегічне управління створює нові можливості через розроблення більш досконалих виробничих систем, вирішення завдань шляхом взаємодії з урядом та суспільством в цілому, у тому числі завдяки реальному розумінні потреб.

Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних та слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективної інтеграції бізнес-процесів. Забезпечення ефективних внутрішніх бізнес-процесів є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Розробка стратегії передбачає забезпечення відповідного типу мислення керівників підприємства шляхом аналізу та оцінки ефективності попередніх стратегічних рішень з чітким виділенням їх сильних та слабких сторін. Здатність вчитися на власному досвіді дає можливість підприємству належним чином скоригувати власний стратегічний напрям та підвищити професіоналізм у сфері стратегічного управління. Роль керівника вищої ланки підприємства зводиться до здійснення об'єднання та оцінки цього процесу, а не просто його ініціювання.

Стратегія являє собою всебічний комплексний план, призначений для забезпечення досягнення місії та цілей підприємства. Стратегія, як правило, формулюється та розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь працівників різних рівнів. Стратегічний план має базуватися на об'єктивних дослідженнях дослідженнях та фактичних даних. З метою ефективної конкуренції у світі бізнесу необхідно постійно займатися збором та аналізом великої кількості інформації про фактори, які впливають на діяльність підприємства як сьогодні, так і в майбутньому.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано теоретичні підходи до трактування сутності поняття «бізнес-середовище», наведено погляди вчених щодо даного поняття. Встановлено, що попри наявну значну кількість наукових праць, присвячених тематиці ефективного функціонування бізнесу, єдиного визначення даного поняття немає, що й актуалізує продовження досліджень у цьому напрямку.

Подано класифікацію бізнес-середовища за різними класифікаційними ознаками, охарактеризовано кожен із вказаних його видів. Зазначено, що бізнес-середовище складається із зовнішнього, що в свою чергу, включає макро- та мікросередовище та внутрішнього. Відповідно до цього, фактори впливу на ефективність функціонування бізнесу можуть бути керованими або некерованими. Охарактеризовано особливості цих факторів у призмі впливу на результативність діяльності суб'єктів господарювання.

Описано основні прикладні методи аналізу зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовищ, їхню специфіку та необхідність застосування у певних умовах. Подано характеристику основних етапів проведення аналізу факторів впливу на діяльність підприємств. Встановлено тісний взаємозв'язок між факторами прямого та опосередкованого впливу на підприємницькі структури; вказано основні стимулятори та дестимулятори бізнес-середовища; описано основні якісні компоненти сприятливого бізнес-середовища та показники, які його характеризують. Описано сучасні тенденції формування сприятливого бізнес-середовища.

Визначено, що саме бізнес-середовище країни є індикатором її розвитку і сприяє зростанню кількості підприємств на ринку, збільшенню асортименту товарів та послуг, підвищенню їхньої якості у зв'язку із зростанням конкуренції, покращенні умов для впровадження технологічних інновацій. Окрім того, це також свідчить про сприятливу нормативно-правову базу, що приваблює зовнішніх та внутрішніх інвесторів. Подано основні ситуативні характеристики окремих елементів бізнес-середовища та їх взаємодії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «РАДИВИЛІВМОЛОКО»

2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Досліджуване підприємство ТзОВ «Радивилівмолоко» є сімейною компанією і знаходиться у Рівненській області, Радивилівський район, с. Крупець. Підприємство було започатковане у 1978 році, маючи на той час лише сепараторний пункт, де молоко приймали, охолоджували і відправляли на переробку в Дубно. Під керівництвом Грисюка А.І. компанія запустила цех з виготовлення технічного казеїну й змонтували обладнання для виробництва масла «Селянського» [26]. У 1995 році засновник компанії А.І. Грисюк почав розвивати незалежний бізнес і за цей час підприємство стало одним із лідерів серед Західноукраїнських виробників молочної продукції. На рис. 2.1 представлено місію, мету та деякі показники діяльності підприємства.



Рисунок 2.1 - Місія та мета діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко»

У ТзОВ «Радивилівмолоко» є філії у дванадцяти містах України: Рівне, Дрогобич, Івано-Франківськ, Львів, Хмельницький, Мукачево, Тернопіль, Вінниця, Житомир, Сарни, Київ, Броди, а торговими марками є: «РадиМО Радивилівське», «РАДИМО», «Мілкове», «А.Оне», «Західноукраїнські фермерські продукти FARM FRESH». У табл. 2.1 подано асортимент продукції, яку виготовляють вказані торгові марки підприємства.

Таблиця 2.1 - Асортимент продукції торгових марок ТзОВ «Радивилівмолоко»

№	Торгова марка	Вид продукції	Асортимент
1	2	3	4
1		<p>Молоко Сметана Вершки Кефір Ряжанка Йогурт Масло Твердий сир Кисломолочний сир</p>	 <p>Молоко питне пастеризоване 2,5% 910 г</p> <p>Молоко питне пастеризоване 2,5% 1000 г</p> <p>Молоко питне пастеризоване 2,5% 500 г</p> <p>Молоко питне пастеризоване 3,2% 1000 г</p> <p>Сметана 10,0% 350 г</p> <p>Сметана 15,0% 350 г</p> <p>Кефір 2,5% 890 г</p> <p>Кефір 2,5% 200 г</p> <p>Сир твердий Княжий – ВИТРИМАНИЙ 45,0% 2,5 кг</p> <p>Сметана 20,0% 400 г</p> <p>Сметана 25,0% 350 г</p> <p>Сметана 20,0% 1000 г</p> <p>Вершки 30,0% 1000 г</p> <p>Кефір 1,0% 400 г</p> <p>Кефір 2,5% 400 г</p> <p>Йогурт Чорниця 1,5% 400 г</p> <p>Йогурт Персик-Маракуя 2,0% 400 г</p> <p>Сир твердий Сметанковий 50,0% 7 кг</p> <p>Ряжанка 2,5% 400 г</p> <p>Йогурт Лактоимун 2,0% 350 г</p> <p>Йогурт Злаки 2,0% 400 г</p> <p>Йогурт Полуниця 1,5% 400 г</p> <p>Масло вершкове 72,5% 5 кг</p> <p>Масло вершкове 72,5% 10 кг</p> <p>Масло вершкове 82,0% 180 г</p> <p>Масло вершкове 72,5% 180 г</p> <p>Сир твердий Буквинський 45,0% 5 кг</p> <p>Йогурт Полуниця 1,5% 125 г</p> <p>Йогурт Персик-Маракуя 2,0% 125 г</p> <p>Йогурт Чорниця 1,5% 125 г</p> <p>Йогурт без наповнвача 2,0% 250 г</p> <p>Сир кисломолочний 5,0% 2 кг</p> <p>Сир кисломолочний 5,0% 5 кг</p> <p>Сир кисломолочний 9,0% 2 кг</p> <p>Сир кисломолочний 9,0% 5 кг</p> <p>Сир твердий Княжий 45,0% 2,5 кг</p>

Продовження таблиці 2.1

	2	3	4
		<p>Молоко Кефір Йогурт Кисломолочний сир</p>	 <p>Молоко питне пастеризоване 2,5% 870 г</p> <p>Молоко коров'яче питне пастеризоване незбиране</p> <p>Кефір 2,5% 870 г</p> <p>Йогурт Натуральний Лактоімун 1,5% 270 г</p> <p>Йогурт Вишня-черешня Лактоімун 1,5% 270 г</p> <p>Йогурт Персик-Абрикос Лактоімун 1,5% 270 г</p> <p>Йогурт Полуниця Лактоімун 1,5% 270 г</p> <p>Йогурт Манго-аванас Лактоімун 1,5% 270 г</p> <p>Йогурт Лісові ягоди Лактоімун 1,5% 270 г</p> <p>Сир кисломолочний 5,0% 180 г</p> <p>Сир кисломолочний 9,0% 180 г</p>
		<p>Молоко Сметана Кефір Масло Твердий сир</p>	 <p>Молоко питне пастеризоване 2,4% 870 г</p> <p>Молоко згущене з цукром варене «Вінницька насолода» 8,5% 0,5 кг.</p> <p>Молоко згущене з цукром 5,0% 360 г</p> <p>Молоко незбиране згущене з цукром 8,5% 380 г</p> <p>Молоко незбиране згущене з цукром 8,5% 270 г</p> <p>Молоко згущене з цукром 5% 500 г</p> <p>Сметаний продукт молокозмісний 21% 400 г</p> <p>Сметаний продукт молокозмісний 21% 900 г</p> <p>Кефір 2,5% 380 г</p> <p>Продукт рослинно-вершковий "Фермерський" 72,5% 200 г (g)</p> <p>Продукт білково-жировий "Топландець" 45% 5 кг</p>
		<p>Творог Бринза Масло Технічний казеїн</p>	 <p>CAGLIATA CHEESE</p> <p>SOFT CHEESE</p> <p>SWEET CREAM BUTTER</p> <p>TECHNICAL ACID CASEIN</p>
		<p>Молоко Кефір Йогурт Ряжанка Масло Сметана</p>	 <p>Молоко 3,4% - 3,8% 1000 г</p> <p>Молоко 2,5% 910 г</p> <p>Кефір 2,5% 870 г</p> <p>Йогурт 2,0% 870 г</p> <p>Ряжанка 2,5% 430 г</p> <p>Масло 73% 200 г</p> <p>Масло 82% 200 г</p> <p>Сметана 15% 350 г</p> <p>Сметана 20% 350 г</p>

Торгова марка «А.Оне» працює на закордонних ринках – Нідерланди і Республіка Польща, а також має партнерів з продажу у Туреччині, Марокко, Ізраїлі. Ексклюзивні партнери з продажу представлено на рис. 2.1.

EXCLUSIVE SALES PARTNERS:

Turkey		BARIŞTIRAN BAHARAT VE KİMYEVİ MADDELER TİC. A.Ş.	www.baristiranas.com
Morocco		LACTO GROUP	www.lactogroup.com
Israel		Eurocheese	https://www.eurocheese.co.il/

Рисунок 2.1 Ексклюзивні партнери з продажу ТМ «А.Оне»

Підприємство планує розширювати своє представництво на закордонних ринках й активно над цим працює. При виготовленні продукції воно використовує натуральні складові – закваску, фруктові наповнювачі та свіжу сировину, яку щодня доставляють з ферм поблизу на виробництво. При обробленні молока використовують ошадливий термічний метод обробки, щоб зберегти природну цінність та користь. На основі балансу і фінансової звітності підприємства (Додаток А) проведемо наступні розрахунки. Проведемо дослідження динаміки та структури активів ТзОВ «Радивилівмолоко» з метою виявлення напрямів розміщення ресурсів, які приносять найбільший дохід. У Додатках Б, В подано результати дослідження горизонтального аналізу активів і пасивів ТзОВ «Радивилівмолоко» протягом 2017-2021 рр.

За результатами проведеного аналізу балансу ТзОВ «Радивилівмолоко» у 2017-2019 рр., обсяг необоротних активів зріс на 7666 тис. грн у 2018 році порівняно з 2017 роком, а в 2019 р. – на 2165 тис. грн або ж на 6,19 % порівняно з 2018 р.; частка оборотних активів зросла на 19,69 % у 2018 р. і зменшилася на 70,74 % у 2019 р., що свідчить про втрату корисності активів. Обсяг власного капіталу за аналізований період постійно зростав – з 69379 тис. грн у 2017 р. до

111682 тис. грн у 2019 р. Аналогічну тенденцію мають і поточні зобов'язання і забезпечення, а обсяг довгострокових зобов'язання і забезпечення був незмінним протягом цього періоду. Варто зазначити, що постійно зростав і обсяг нерозподіленого прибутку, що вказує на суму прибутку, яка реінвестована у підприємство і відображає прибуток, який залишається на підприємстві після сплати всіх податків, виплати дивідендів і відрахувань до резервного капіталу.

За результатами проведеного аналізу бачимо, що у 2021 році майже вдвічі зріс обсяг необоротних активів підприємства (на 47,83 %), у структурі яких найбільше збільшились незавершені капітальні інвестиції - з 318 тис. грн до 3207 тис. грн і 1008,49 тис. грн у 2020-2021 рр. відповідно.

Це вказує на капіталовкладення підприємства у незавершене будівництво з метою розширення мережі своїх представництв по регіонах. Позитивну тенденцію має також і обсяг нерозподіленого прибутку, що знову ж таки свідчить про інвестування підприємства. Незмінним протягом досліджуваного періоду залишався обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечення – в абсолютному значенні, однак питома вага у структурі пасивів за 2017-2021 рр. коливалася зі зміною їх загальної величини.

У Додатках Д, Е наведено результати вертикального аналізу щодо динаміки зміни питомої ваги статей балансу ТзОВ «Радивилівмолоко» протягом 2017-2021 рр. За результатами проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що у 2017-2020 рр. найбільшу частку у структурі активів ТзОВ «Радивилівмолоко» становили гроші та їх еквіваленти, а далі - дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, а у 2021 р. - дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами, після чого - гроші та їх еквіваленти (що становило 25,31 % загального обсягу активів відповідно). При цьому, гроші на рахунках в банку протягом 2017-2020 рр. збільшувались і лише у 2021 р. зменшились майже вдвічі порівняно з 2020 р. Збільшення грошових коштів на рахунку в банку свідчить, як правило, про зміцнення фінансового стану, однак наявність значних залишків грошових коштів протягом певного часу може вказувати на неправильне використання оборотних засобів, адже ці

кошти повинні залучатися в оборот з метою отримання прибутку через розширення виробництва чи здійснення інвестицій, що й має місце на досліджуваному підприємстві.

У структурі пасивів протягом усього досліджуваного періоду (2017-2021 рр.) найбільшу частку займав власний капітал, причому із позитивною тенденцією до збільшення (у загальній сумі активів за кожен період він становив 53,35 %, 54,77 %, 56,95 %, 57,47 % і 60,38 % відповідно). Дана тенденція вказує на здатність підприємства забезпечити свою життєдіяльність. Окрім того, підприємство є більш захищене від впливу загрозливих факторів зовнішнього середовища, так як саме за рахунок власного капіталу можуть покриватися збитки. Також внески у власний капітал використовуються для фінансування операційної та інвестиційної діяльності підприємства, а також погашення заборгованості по позичках, що підвищує ліквідність ТзОВ «Радивилівмолоко» та збільшує можливості для довгострокового фінансування.

Окрім аналізу активів та пасивів підприємства, необхідно також проаналізувати фінансові результати діяльності з метою оптимізації структури доходів та витрат, раціонального використання активів підприємства та правильного управління власним капіталом.

2.2 Оцінювання основних показників діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко»

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко» є одним із ключових етапів для розроблення ефективних стратегічних та операційних планів, визначення вузьких місць та першочергових до виконання завдань, у тому числі максимальній адаптації до умов бізнес-середовища, в якому підприємство функціонує.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів фінансово-господарської, виробничої та комерційної діяльності підприємства. Тому оцінку його варто об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства,

відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у 2017-2021 рр. (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТЗОВ «Радивилівмолоко» у 2017-2019 рр., тис. грн

Показник	Код рядка	2017	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
				Абс, тис. грн.,	Відн, %		Абсол, тис. грн.,	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	570113	614100	43987	7,72	666857	52757	8,59
Собівартість реалізованої продукції	2050	(505553)	(529947)	-24394	4,83	(529947)	0	0,00
Валовий прибуток	2090	64560	84153	19593	30,35	115341	31188	37,06
Інші операційні доходи	2120	4512	6839	2327	51,57	7442	603	8,82
Адміністративні витрати	2130	(7842)	(10856)	-431	-2,90	(7755)	3101	-28,56
Витрати на збут	2150	(43887)	(57492)	-13605	31,00	(69387)	-11895	20,69
Інші операційні витрати	2180	(2475)	(8207)	-5732	231,60	(20160)	-11953	145,64
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14868	14437	-431	-2,90	25481	11044	76,50
Інші фінансові доходи	2220	18	119	101	561,11	668	549	461,34
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	14886	14556	-330	-2,22	26149	11593	79,64
Витрати (дохід) з податку на прибу	2300	(2679)	(2620)	59	-2,20	(4707)	-2087	79,66
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12207	11936	-271	-2,22	21442	9506	79,64

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко» у 2020-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко» у 2019-2021 рр.

Показник	Код рядка	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
				Абс, тис. грн.,	Відн, %		Абс, тис. грн.,	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	666857	699311	32454	4,87	804753	105442	15,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(529947)	(60655)	469292	-88,55	(659239)	-598584	986,87
Валовий прибуток	2090	115341	98656	-16685	-14,47	145514	46858	47,50
Інші операційні доходи	2120	7442	27038	19596	263,32	3518	-23520	-86,99
Адміністративні витрати	2130	(7755)	(8333)	-578	7,45	(11538)	-3205	38,46
Витрати на збут	2150	(69387)	(66752)	2635	-3,80	(92811)	-26059	39,04
Інші операційні витрати	2180	(20160)	(15133)	5027	-24,94	(23924)	-8791	58,09
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	25481	35476	9995	39,23	20759	-14717	-41,48
Інші фінансові доходи	2220	668	378	9705	-43,41	385	7	1,85
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	26149	35854	9705	37,11	21144	-14710	-41,03
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4707)	(6454)	-1747	37,11	(3806)	2648	-41,03
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21442	29400	7958	37,11	17338	-12062	-41,03

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТзОВ «Радивилівмолоко»

Отже, за даними розрахунків, наведених у таблицях 2.1-2.2, можна стверджувати, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 570113 тис. грн у 2017 р. до 804753 тис. грн у 2021 р., що безсумнівно є позитивним явищем у ТзОВ «Радивилівмолоко». У той же час зросли й інші операційні витрати – з 2475 тис. грн у 2017 р. до 23924 тис. грн у 2021 р. Це вказує на розширення ринків збуту, про що свідчить і зростання витрат на збут більш, ніж вдвічі – з 43887 тис. грн у 2017 р. до 92811 тис. грн у 2021 р. Цікавою є ситуація із прибутком, адже прослідковуємо нестабільну динаміку – за 5 років обсяг прибутку знижувався (2018 р. і 2021 р.), зокрема минулого року він зменшився на 41,03 % порівняно із 2020 р., що пояснюється власне суттєвим зростанням обсягу витрат у даному періоді (на 58,09 % зросли інші операційні витрати, на 39,04 % - витрати на збут, на 38,46 % - адміністративні витрати) і в той же час різким зменшенням обсягу інших операційних доходів (з 27038 тис. грн у 2020 р. до 3518 тис. грн у 2021 р., що становить майже 87 %).

Зобразимо основні показники фінансових результатів діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко» графічно (рис. 2.5-2.7). Динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) показано на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТзОВ «Радивилівмолоко» за період 2017-2021 рр., тис. грн

Графічне представлення основних статей витрат досліджуваного підприємства подано на рис. 2.3.

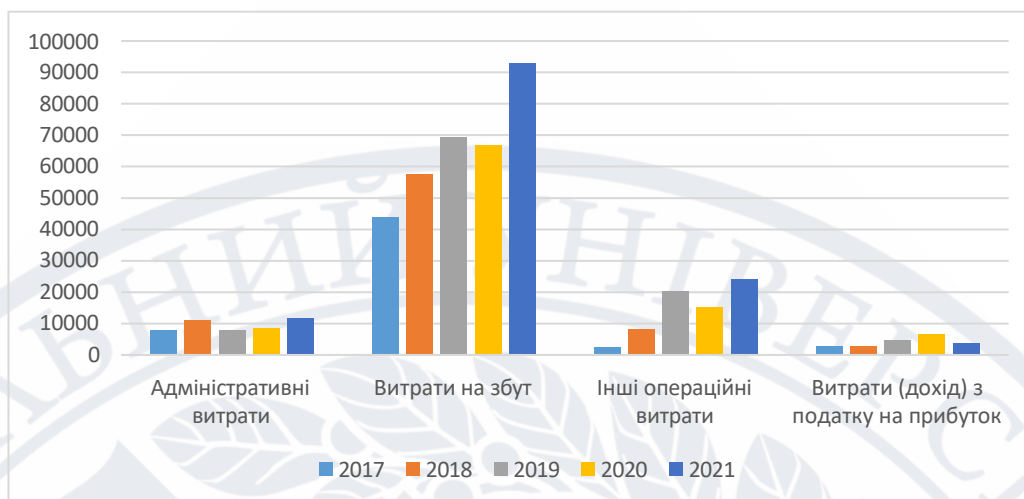


Рисунок 2.3 – Основні статті витрат ТзОВ «Радивилівмолоко» за період 2017-2021 рр., тис. грн

На рис. 2.4 подано візуалізацію зміни прибутку підприємства за досліджуваний період.

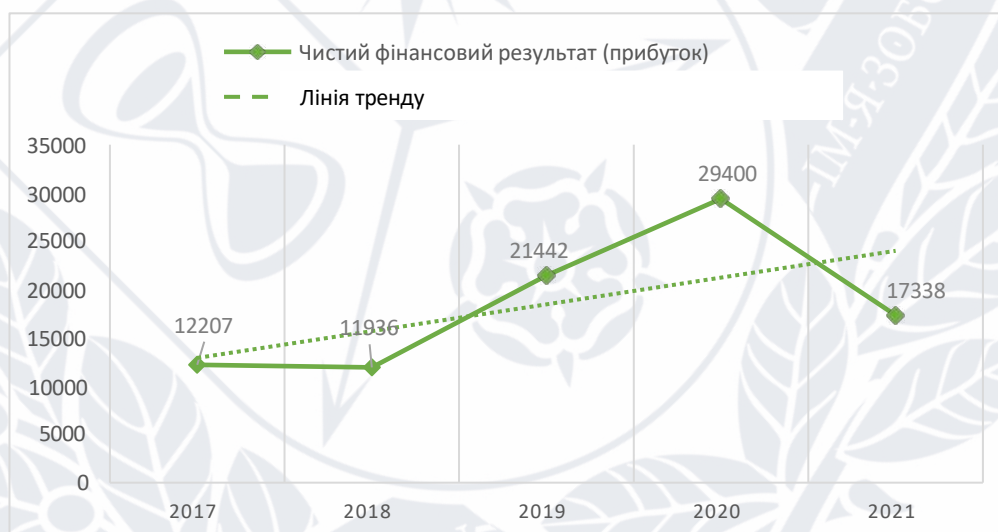


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни чистого фінансового результату (прибутку) ТзОВ «Радивилівмолоко» за період 2017-2021 рр., тис. грн

Проаналізуємо показники рентабельності ТзОВ «Радивилівмолоко» у 2017-2021 рр., представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТзОВ «Радивилівмолоко» у 2017- 2021 рр., %

№	Показник	Роки					Абсолютне відхилення			
		2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
1.	Рентабельність продукції	2,41	2,25	4,05	48,47	2,63	-0,16	1,79	44,42	-45,84
2.	Рентабельність майна	9,39	7,56	10,93	11,51	6,33	-1,83	3,38	0,58	-5,18
3.	Рентабельність власного капіталу	17,59	13,80	19,20	20,03	10,49	-3,80	5,40	0,83	-9,54
4.	Рентабельність основної діяльності	2,14	1,94	3,22	4,20	2,15	-0,20	1,27	0,99	-2,05

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТзОВ «Радивилівмолоко»

Результати розрахунків показників рентабельності продукції вказують на те, що рентабельність продукції суттєво зросла у 2020 р. порівняно із 2019 р. (з 4,05 до 48,47) і так само стрімко знизилась у 2021 р. (до 2,63), що пов'язано із причинами вказаними щодо зменшення обсягу прибутку за цей період. Рентабельність майна мала позитивну тенденцію протягом усього періоду за винятком останнього року, що вказує на проблеми щодо управління активами. Аналогічна ситуація і з рентабельністю власного капіталу та основної діяльності.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства, на підприємстві цей показник мав тенденцію до зростання, однак у 2021 р. зменшився майже вдвічі (20,03 до 10,49 відповідно), що свідчить про можливість і достатньо ефективно залучення інвестицій у підприємство. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує прибутковість капіталу, вкладеного засновниками і власниками підприємства.

Проведемо аналіз ділової активності ТзОВ «Радивилівмолоко». Розрахунки показників ділової активності подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності ТЗОВ «Радивилівмолоко» за період 2017-2021 рр.

№	Показник	Алгоритм розрахунку	Роки				
			2017	2018	2019	2020	2021
1	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід/Валюта балансу	4,38	3,89	3,40	2,74	2,94
2	Середня тривалість обороту активів	360/коефіцієнт оборотності активів	82,12	92,60	105,87	131,47	122,46
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід/Власний капітал	8,22	7,10	5,97	4,77	4,87
4	Середня тривалість обороту власного капіталу	360/коефіцієнт оборотності власного капіталу	43,81	50,72	60,29	75,55	73,94
5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід/Оборотні активи	5,55	4,99	4,19	3,37	3,97
6	Середня тривалість обороту оборотних активів	360/коефіцієнт оборотності оборотних активів	64,88	72,10	85,82	106,75	90,72
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід/дебіторська заборгованість	17,43	20,76	12,06	13,33	8,29
8	Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості	360/коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,65	17,35	29,85	27,00	43,43
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції/кредиторська заборгованість	9,48	8,49	6,86	0,57	6,58
10	Середня тривалість оборотності кредиторської заборгованості	360/коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,99	42,42	52,49	628,91	54,68

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Високе значення оборотності власного капіталу вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених коштів. На ТзОВ «Радивилівмолоко» даний показник становить 8,22 у 2017 році та 4,87 у 2021 році, причому саме за останній рік відслідковується підвищення показника порівняно з 2020 р., що є позитивним явищем.

Тривалість обороту власного капіталу для ТзОВ «Радивилівмолоко» за досліджуваний період коливається у межах 43-75 днів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів протягом 2017-2020 рр. знижувався, що свідчить про зменшення виручки на одиницю обігових коштів і лише у 2021 р. почав зростати (до 3,97).

Середня тривалість обороту оборотних активів протягом 2017-2020 рр. збільшується, що є негативним явищем у діяльності підприємства і аналогічно із попереднім показником лише за останній рік ситуація покращилась. Станом на 2019 рік середній термін погашення дебіторської заборгованості коливався від 20 днів у 2017 р. до 43 днів у 2021 р., що є негативним явищем.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – вказує у скільки раз чистий прибуток перевищує кредиторську заборгованість. У 2021 р. даний показник суттєво зріс (з 0,57 до 6,58 відповідно). Станом на 2021 рік ТзОВ «Радивилівмолоко» могла покрити свою кредиторську заборгованість за 54 дні. Тобто підприємство в змозі вчасно погашати заборгованість перед кредиторами і розрахунково-платіжна дисципліна покращується.

Для подальшого дослідження стану та перспектив розвитку ТзОВ «Радивилівмолоко» проведемо аналіз бізнес-середовища, в якому воно функціонує.

2.3 Аналіз бізнес-середовища функціонування досліджуваного підприємства в сучасних умовах

Ефективна діяльність підприємства суттєвою мірою залежить від умов того бізнес-середовища, в якому воно функціонує. З метою визначення

потенційних можливостей та загроз для ТзОВ «Радивилівмолоко» спершу проведемо аналіз тенденцій в галузі на світовому ринку. Згідно даних ФАО у лютому 2022 року середнє значення Індексу цін на молочну продукцію становило 141,1 (рис. 2.5). Зростання значення індексу мало місце протягом півроку до цього, внаслідок чого його показник виявився на 24,8% вищим порівняно з відповідним періодом минулого року [27].

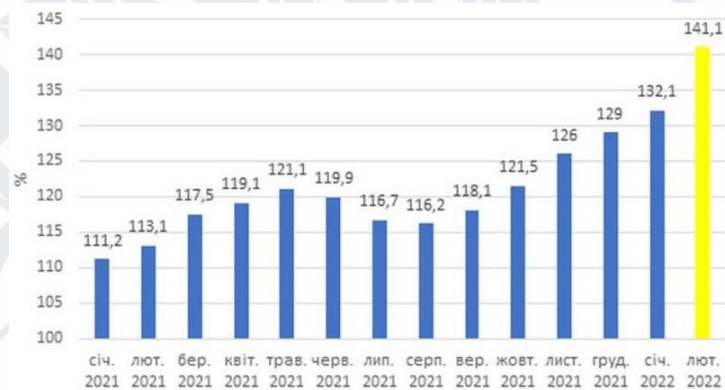


Рисунок 2.5 – Індекс цін на молочну продукцію [28]

Ситуація на світовому ринку молочної продукції була нестабільною ще з 2020 року, як результат карантинних обмежень у зв'язку із пандемією COVID. Після цього галузь помалу почала оговтуватись, однак ситуація ще більш ускладнилася з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, що змінило ситуацію на світовому ринку в різних галузях.

У лютому цього року міжнародні котирування усіх видів молочної продукції, представленої у даному індексі зросли у зв'язку із скороченням пропозиції на світових ринках. Така тенденція має місце через нижчу, ніж очікувалося пропозицію молока в Західній Європі та Океанії. Зниження пропозиції у світі, а також стабільний імпортний попит, особливо в Північній Азії та на Близькому Сході, призвели до стрімкого зростання котирувань сухого незбираного молока та сиру.

Основними ринками збуту української молочної продукції у 2021 році були країни СНД (Казахстан, Білорусь, Узбекистан, Туркменістан, Таджикистан тощо) та Грузія, що разом становили 53% частки від загального експорту

молочної продукції; далі був Близький Схід та Північна Африка (регіон MENA) – 16%; після чого – країни Європи (14%), а також Південно-Східна і Північна Азія (10%) (рис. 2.6).

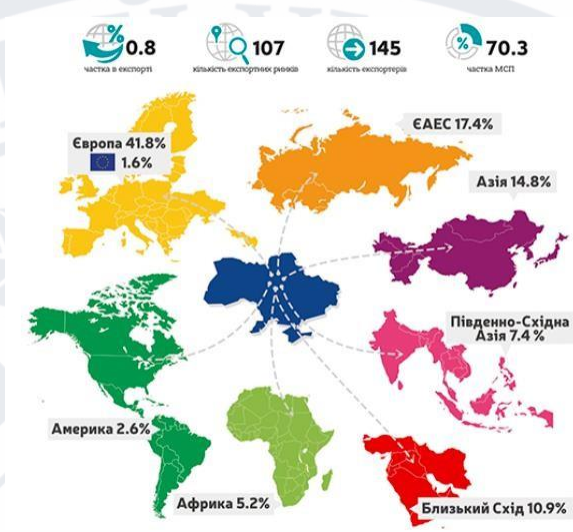


Рисунок 2.6 – Основні ринки збуту української молочної продукції [27]

Однак через блокування українських портів логістичні можливості суттєво погіршилися та подорожчали. Таким чином, українські виробники постали перед викликом вибору нових напрямків для експорту [27].

З метою належного оцінювання бізнес-середовища функціонування ТЗОВ «Радивилівмолоко» використаємо стратегічні методи аналізу, описані в п.1.2. Одним із таких методів є PESTLE-аналіз (табл. 2.5), за допомогою якого можна оцінити вплив таких факторів зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства, як: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні. Результати проведеного аналізу виступають підґрунтям для розроблення пропозицій, наведених у розділі 3.

Політико-правові фактори мають одну з ключових ролей у формуванні бізнес-середовища функціонування досліджуваного підприємства, адже від державної політики та відповідних нормативно-правових актів, в першу чергу, залежить можливість використання усіх наявних ресурсів у підприємства та максимізації ефекту від їх використання.

Таблиця 2.5 – PESTLE-аналіз бізнес-середовища ТЗОВ

«Радивилівмолоко»

Political / Політичні фактори	Economic / Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі. Повномасштабна війна рф в Україні. Надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі. Державні програми підтримки для малого та середнього бізнесу (зокрема, у молокопереробній галузі). 	<ol style="list-style-type: none"> Нестабільне економічне середовище функціонування бізнесу. Підвищення рівня інфляції в країні. Динаміка курсу національної валюти. Зниження рівня доходів населення. Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо. Зміна податкової політики. Зростання цін на продукцію підприємств молокопереробної галузі.
Social / Соціальні фактори	Technological / Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> Зміни у базових суспільних цінностях. Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання). Тенденції ведення здорового способу життя. Якість освіти. 	<ol style="list-style-type: none"> Поява нових технологій. Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій.
Legal / Правові фактори	Environmental / Екологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі. Міжнародні та національні стандарти управління та контролю якості продукції молокопереробної галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> Стан довкілля в країні. Проблеми з електропостачанням та можливістю підтримки виробничого процесу.

Джерело: розроблено автором

На сучасному етапі молочна галузь визначена однією із пріоритетних складових національної продовольчої безпеки [28]. Сьогодні агропромисловий комплекс посідає одну з ключових позицій в економіці України, забезпечуючи робочими місцями близько півмільйона громадян. Це один із аспектів, що вказує на необхідність підтримки державної підтримки в даній сфері. Сама ж молочна промисловість є соціально-орієнтованою галуззю, продукція якої забезпечує українських споживачів якісними та поживними продуктами харчування, що разом із продукцією інших переробних галузей АПК є базою для забезпечення продовольчої безпеки [29].

Економічні фактори бізнес-середовища безпосередньо впливають на можливості реалізації продукції у відповідних обсягах.

Зважаючи на повномасштабне воєнне вторгнення, діяльність підприємств різних галузей зазнала суттєвих змін, однак не для всіх ці зміни були негативними. За результатами третього щомісячного опитування підприємств, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у липні 2022 року [30], найкраща ситуація мала місце для тих суб'єктів господарювання, що працюють у галузях, які забезпечують базові потреби населення – їжа, одяг, взуття тощо. Варто зазначити, що харчова промисловість є однією з небагатьох галузей, у якій станом на липень 2022 року більш як половина опитаних вказують на такі ж обсяги виробництва, як і у довоєнному рівні, або й вищі (відповідно, 34 і 24%). Окрім того, дана галузь не має негативних темпів зміни виробництва при середньому індексі змін виробництва -0,12 для усього бізнесу [31].

Динаміку щодо обсягів виробництва молока в Україні за період 2017-2021 рр. подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Виробництво молока в Україні за період 2017-2021 рр., тонн

	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Всі категорії господарств	10281	10064	9663	9264	8719
у тому числі					
підприємства	2766	2759	2729	2761	2750
домогосподарства	7515	7309	6935	6502	5969

Джерело: побудовано автором на основі джерела [28]

Дія зазначених факторів впливає на обсяги споживання. Споживання молока в Україні коливається з року в рік під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, але, в першу чергу, воно залежить від добробуту споживачів і напряму корелюється з рівнями економічного зростання, що підтверджувалось

спадками кризових років. Відповідно, це дозволяє прогнозувати майбутній попит, орієнтуючись на більш видимі прогнози розвитку економіки країни. Самі ж закупівельні ціни на молоко переробних підприємств залежать від якості молока, ситуації на ринку в певному регіоні тощо. Підвищення цін на молоко у 2020-2021 роках не покрити зміну курсу гривні, а відповідні ціни в доларах США знизилися. Спроби підвищити вартість молочної продукції призвели до падіння продажів, що завадило переробникам забезпечити виробникам молока адекватні ціни [31].

У 2021 р. в Україні було виготовлено 8,72 млн т молока, а в 2020 р. - 9,25 млн т, при цьому сільськогосподарські підприємства виробили на 0,4% менше молока, а господарства населення на 8,2% менше [32]. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну в зоні бойових дій та окупації опинилися області, де виробляли 42,3% обсягу молока [28]. Протягом березня-травня 2022 року ціни на молоко змінювалися в широкому діапазоні – залежно від регіону і воєнної ситуації. За даними аналітиків «Асоціації виробників молока», середня ціна на молоко екстра гатунку на початку травня 2022 року була на рівні 10,4 грн/кг (без ПДВ).

Внутрішній ринок споживання молочної продукції в Україні під час війни значно скоротився через велику хвилю міграції громадян за кордон. За прогнозами [33], потреба внутрішнього ринку (промислового споживання та/або використання молока й молочних товарів в еквіваленті сирого молока) впаде до рівня 2,7 млн тонн, тобто скоротиться на 22% відповідно до 2021 року.

Соціальні фактори, зокрема демографічні також мають безпосередній вплив на результативність діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко». Велика кількість висококваліфікованих працівників виїхали з України у зв'язку із повномасштабним вторгненням у пошуках кращої роботи за гідну заробітну плату. Через це підприємство постійно перебуває у пошуку висококваліфікованих кадрів. Окрім того, важливим соціальним фактором є той факт, що значна кількість населення як в усьому світі, так і в Україні мають непереносимість лактози. В Україні на непереносимість лактози страждають

приблизно 20-40% населення. В контексті даного питання також слід зазначити і на популярний останнім часом тренд на «здоровий спосіб життя», здорове харчування – безглютенове, безлактозне, без тваринних білків. Тому підприємства почали виготовляти не лише молоко без лактози, а й кефір, йогурти та інші молочні продукти.

Технологічні фактори вимагають від підприємств даної галузі впровадження новітніх технологій у процесі виробництва продукції. Для багатьох із підприємств це є великим викликом, для інших – конкурентною перевагою. ТзОВ «Радивилівмолоко» використовує новітню технологію виробництва, яка робить процес виробництва безпечним та якісним. У той же час важливим технологічним фактором бізнес-середовища досліджуваного підприємства є використання інформаційно-комунікаційних технологій у своїй діяльності. В першу чергу, мова йде про комунікаційну політику у мережі Інтернет та використання інтернет-простору для збільшення обсягів реалізації продукції онлайн. Це є одним із ключових факторів, що впливає на результативність роботи підприємства, зважаючи на тенденції галузі та споживчого ринку загалом, а також на нові реалії, в яких живе країна. Все популярнішим серед українців стає замовлення продуктів харчування онлайн, особливо, коли мова йде про великі міста. На даний момент, це є суттєвою слабкою стороною у діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко» у зв'язку із відсутністю можливості у споживачів замовляти продукцію онлайн.

Екологічні та пов'язані з ними фактори мають місце, в першу чергу, в контексті енергетичного питання. Зважаючи на те, що з 10 жовтня 30% українських електростанцій було зруйновано, що призвело до масових відключень електроенергії по всій країні, через специфіку виробництва молокозаводи опинилися в найважчому становищі і потребують підтримки безперебійного енергопостачання, оскільки молокопереробка є системним та безупинним процесом виробництва [34].

За словами виконавчого директора «Спілки молочних підприємств України» Арсена Дідура [35] через знеструмлення у виробників та переробників

продуктів харчування порушено основні виробничі процеси, що є прямим шляхом до зростання цін і дефіциту товарів. Окрім того, обленерго системно вимагають від молокопереробних підприємств скоротити споживання електроенергії до 50%. Таке суттєве зменшення об'ємів використання електроенергії, як наслідок, призведе до зниження обсягів виробництва продукції; зменшення заробітних плат; скорочення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів; зниження закупівельних цін на молоко-сировину; дефіциту української молочної продукції на ринку; підвищення імпорту готової молочної продукції тощо.

Окрім того, фактори даної групи мають також важливу роль, зважаючи на те, що молочна продукція має сезонний попит, тому доставки молока та молочних продуктів не однакові протягом року. Проблеми із енергопостачанням впливають відповідно і на фермерські господарства, що вирощують велику рогату худобу і відповідно, забезпечують переробні підприємства сировиною.

На основі проведеного PESTLE-аналізу, здійснимо аналіз сильних та слабких сторін ТзОВ «Радивилівмолоко», можливостей і загроз, які для нього відкриваються та побудуємо відповідну матрицю (табл. 2.6). Перевагами досліджуваного підприємства є тривалий досвід роботи на внутрішньому ринку молочної продукції та впізнаваність бренду. Підприємство має декілька торгових марок, які адаптовані для різних груп клієнтів, що дозволяє розширювати ринки збуту. Окрім того, одна із торгових марок працює безпосередньо на закордонних ринках (ТМ «А.Оне»), маючи міжнародний сертифікат якості продукції. Відповідно, наявні сильні сторони дозволяють ТзОВ «Радивилівмолоко» відкривати перед собою нові можливості, зокрема пов'язані із розширенням як асортименту, так і ринків збуту.

Основною конкурентною перевагою бізнесу є оптимальне співвідношення ціни та якості товару, що дозволяє продавати свій продукт і формувати споживче задоволення і лояльність до вітчизняної продукції. Ще однією можливістю для

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу для ТзОВ «Радивилівмолоко»

STRENGTHS СИЛЬНІ СТОРОНИ	WEAKNESSES СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Дієва структура управління компанії Наявність відповідних систем управління та контролю якості Широкий ринок збуту Висока якість продукції Наявність міжнародних сертифікатів якості продукції Великий досвід роботи на вітчизняному ринку Впізнаваність бренду Широкий асортимент продукції Широка мережа філій Високий попит на продукцію Наявність декількох торгових марок диференціація продукції та орієнтація споживчі сегменти Співвідношення «Ціна-якість» Корпоративна соціальна відповідальність Виробництво безпечної для здоров'я продукції</p>	<p>Недостатньо активна комунікаційна діяльність компанії Низька представленість підприємства та його продукції в Інтернет-просторі Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення Незначна частка ринку молочної продукції України</p>
OPPORTUNITIES МОЖЛИВОСТІ	THREATS ЗАГРОЗИ
<p>Тісні зв'язки із споживачами Завоювання нових сегментів ринку Розширення асортименту послуг Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку Вихід на нові ринки збуту, зокрема ринки країн Європейського Союзу Утримання цінової переваги за рахунок завантаження виробничих потужностей Здійснення агресивної збутової політики Реалізація продукції в онлайн-середовищі</p>	<p>Поява на ринку конкурентів, що з'являються, з більш удосконаленими технологіями Високі бар'єри виходу на окремі ринки Логістичні проблеми постачання товарів на ринок Втрата частки ринку Збільшення цін на молочні продукти Зміна законодавства щодо молочної галузі (зокрема, податкового)</p>

Джерело: розроблено автором

підприємства є можливість роботи з країнами Європейського Союзу, Великою Британією та Канадою завдяки скасуванню усіх мит та зборів з українського експорту. Нульові мита та збори в межах Угод ЗВТ роблять українську продукцію конкурентною на цих ринках.

До недоліків у роботі ТзОВ «Радивилівмолоко», в першу чергу, відносимо низьку представленість бренду в Інтернет-просторі. Зважаючи на розвиток інформаційно-комунікативних технологій, виклики сьогодення, в яких сьогодні функціонує бізнес, зокрема в частині активного розвитку е-комерції, загрозою, яка може виникнути для підприємства є заміщення його продукції товарами конкурентів за рахунок інтернет-продажів. Тому вважаємо за необхідне створити інтернет-магазин з метою реалізації продукції ТзОВ «Радивилівмолоко» онлайн. Детальні пропозиції подано у розділі 3.

За даними [34] було визначено низку проблем та потреб молочного сектору:

- брак фінансування для оплати праці та інших операційних витрат;
- переміщення виробничих потужностей із небезпечних регіонів, де тривали або ж тривають активні бойові дії;
- логістика;
- інструменти страхування/акредитиви за експортними контрактами;
- сертифікація відповідності продукції вимогам та стандартам країн Європейського Союзу, які в найближчі місяці можуть стати основним ринком збуту української молочної продукції;
- потреба в лобюванні інтересів українських виробників молочної продукції на ключових ринках країн-імпортерів.

Це найбільш актуальні питання, на які бізнесу треба знайти відповідь та рішення за допомогою держави, зокрема на найвищому рівні, домовляючись з керівництвом інших держав. З одного боку, вони дуже детально показують з яким масштабом проблем сьогодні бореться український бізнес, з іншого – він бореться, а отже спроможний адаптуватися до реалій.

Таким чином, на основі аналізу фінансового та майнового стану досліджуваного підприємства, а такою аналізу бізнес-середовища його функціонування, розробимо пропозиції щодо удосконалення його роботи, які представлено у розділі 3.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі встановлено, що одним із лідерів серед Західноукраїнських виробників молочної продукції і має філії у дванадцяти містах України: Рівне, Дрогобич, Івано-Франківськ, Львів, Хмельницький, Мукачево, Тернопіль, Вінниця, Житомир, Сарни, Київ, Броди, а торговими марками є: «РадиМО Радивилівське», «РАДИМО», «Мілкове», «А.Опе», «Західноукраїнські фермерські продукти FARM FRESH».

Результати здійсненого горизонтального та вертикального аналізів балансу ТзОВ «Радивилівмолоко» за період 2017-2021 рр. показали, що за аналізований період постійно зростав обсяг власного капіталу та поточні зобов'язання і забезпечення, а от обсяг довгострокових зобов'язання і забезпечення був незмінним. Варто зазначити, що постійно зростав і обсяг нерозподіленого прибутку, що вказує на суму прибутку, яка реінвестована у підприємство і відображає прибуток, який залишається на підприємстві після сплати всіх податків, виплати дивідендів і відрахувань до резервного капіталу.

Встановлено, що у 2017-2020 рр. найбільшу частку у структурі активів ТзОВ «Радивилівмолоко» становили гроші та їх еквіваленти, а далі - дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, а у 2021 р. - дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами, після чого - гроші та їх еквіваленти. При цьому, гроші на рахунках в банку протягом 2017-2020 рр. збільшувались і лише у 2021 р. зменшились майже вдвічі порівняно з 2020 р. Це вказує, як правило, на зміцнення фінансового стану, однак наявність значних залишків грошових коштів протягом певного часу може вказувати на неправильне використання оборотних засобів.

Досліджено, що у структурі пасивів протягом усього досліджуваного періоду найбільшу частку займав власний капітал, причому із позитивною тенденцією до збільшення (у загальній сумі активів за кожен період він становив 53,35 %, 54,77 %, 56,95 %, 57,47 % і 60,38 % відповідно в аналізованому періоді). Дана тенденція вказує на здатність підприємства забезпечити свою життєдіяльність. Окрім того, підприємство є більш захищене від впливу

загрозливих факторів зовнішнього середовища, так як саме за рахунок власного капіталу можуть покриватися збитки.

Було встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс у 2021 р., що безсумнівно є позитивним явищем у ТзОВ «Радивилівмолоко». У той же час зросли й інші операційні витрати. Це вказує на розширення ринків збуту, про що свідчить і зростання витрат на збут більш, ніж вдвічі.

Проаналізовано показники рентабельності продукції, власного капіталу, майна та основної діяльності, а також окремі показники ділової активності. Результати аналізу свідчать про покращення ситуації у 2021 році і вказують на доцільність впровадження відповідних заходів для підтримки позитивних тенденцій у діяльності підприємства.

Проведено аналіз бізнес-середовища діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко», зокрема за методикою PESTLE, а також побудовано матрицю SWOT.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТЗОВ «РАДИВИЛІВМОЛОКО»

3.1 Механізми покращення управління збутом на підприємстві ТзОВ «Радивилівмолоко»

У сучасних умовах функціонування бізнесу та реалізації основних його бізнес-процесів, важливою складовою успіху його діяльності є розширення можливостей збутової діяльності та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства через орієнтування на прийняття нової концепції маркетингу, яка в основі надає перевагу ринковим вимогам споживача. В зазначеному випадку, правильна маркетингова політика дозволяє врахувати фактори бізнес-середовища, що впливають на діяльність підприємства і визначається як різноманітність напрямів діяльності підприємства, і зокрема стосується початкового формування, задоволення споживчого попиту та оцінки стимулювання просування продукції та послуг.

Реалізація даної концепції на ТзОВ «Радивилівмолоко» дозволить здійснювати чітке позиціонування та просування, адаптоване під конкретного споживача, кожного із видів продукції на визначені сегменти ринку. Результативність від реалізації зазначених заходів передбачає прискорення виробництва та віддачі основного капіталу через зростання конкурентоспроможності продукції та подальше її просування на нові сегменти ринку де, відповідно, очікується максимальна віддача для підприємства-виробника.

За результатами аналізу бізнес-середовища функціонування ТзОВ «Радивилівмолоко», поданого у розділі 2, було встановлено, що маркетингова активна підприємства знаходиться на досить низькому рівні, що обумовлює необхідність проведення відповідних заходів з метою покращення ефективності його діяльності. До таких заходів належать:

- організаційні (зокрема, внесення якісних змін в методи та структуру управління маркетинговою діяльністю підприємства, активізація маркетингової діяльності в онлайн-просторі);
- адміністративно-правові (зокрема, створення підрозділів з чітким розмежуванням функціональних завдань та відповідальності між наявними та новими, формування штатного розпису тощо);
- науково-методичні (зокрема, розроблення дієвих рекомендацій щодо удосконалення системи маркетингу із урахуванням сучасних тенденцій бізнес-середовища).

Реалізацію комплексної системи управління збутом на підприємстві ТзОВ «Радивилівмолоко» варто розглядати із позиції основних функцій маркетингу: управління ключовими маркетинговими процесами, що пов'язані із дослідженням локального ринку та просуванням й активним збутом продукції; ціновою політикою; організаційною роботи служби маркетингу на підприємстві. У свою чергу, систему управління маркетингом слід розглядати у межах цілого підприємства і визначати її як процес, що включає усі напрями господарської діяльності.

В даному контексті нами запропоновано розгорнуту модель реалізації управління збутом підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко» (рис. 3.1), яка містить п'ять взаємопов'язаних блоків, а саме: інформаційний, організаційний, оцінки та контролю, планування, людських ресурсів. У відповідності до запропонованої моделі управління підприємство під час управління збутом слід розглядати як відкриту цілісну систему, діяльність якої визначає і зовнішнє, і внутрішнє середовище його функціонування. Підприємство виступає частиною системи «споживач – підприємство – партнер» і слугує підґрунтям розвитку системи маркетингу підприємства, як філософії бізнесу.

На рисунку 3.1. представлені елементи управління збутом підприємства, котрі складаються із п'яти блоків, що забезпечують реалізацію системи функцій маркетингу для вирішення основних управлінських завдань, зокрема:

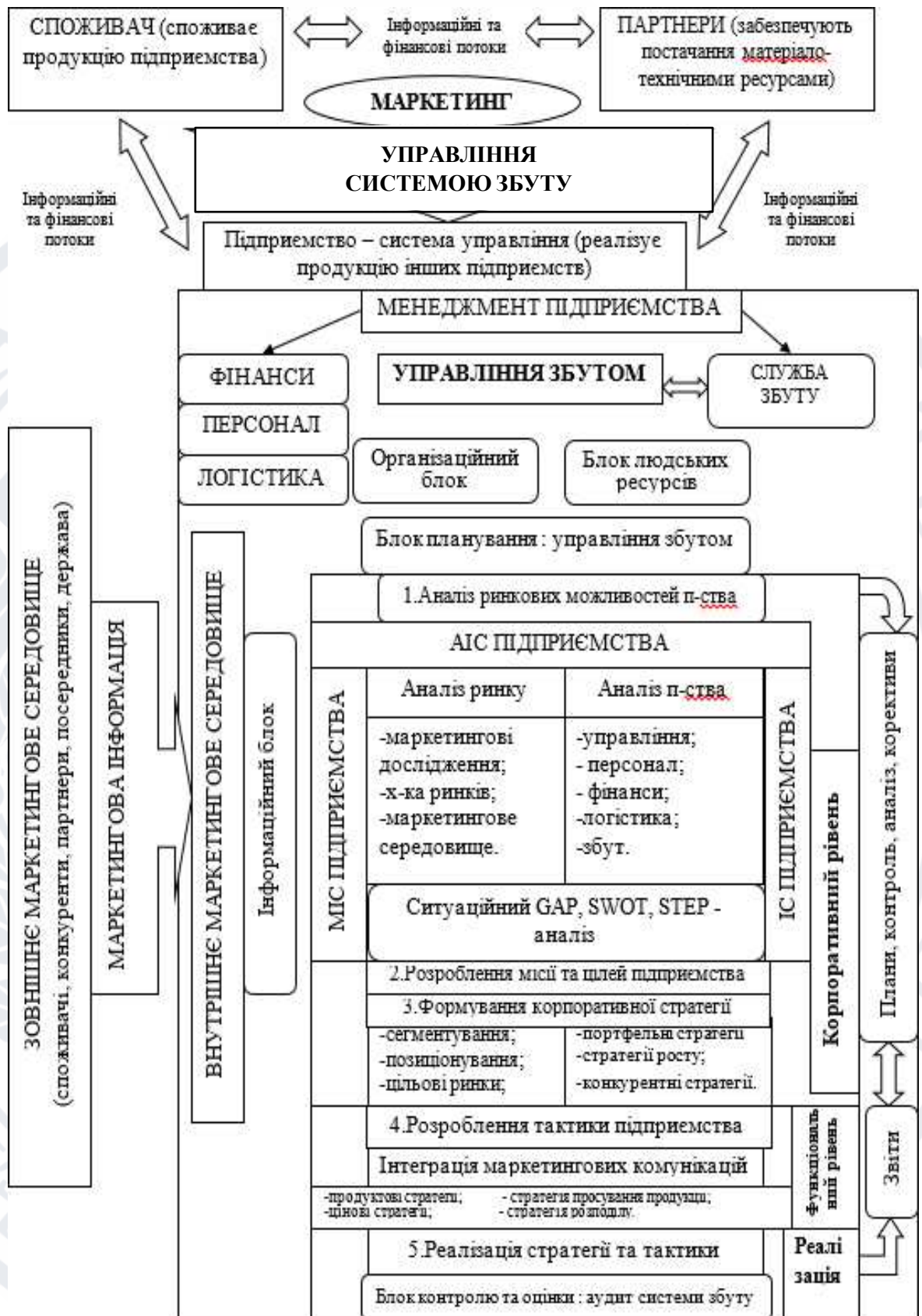


Рисунок 3.1 – Модель управління системою збуту ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Джерело: розроблено автором

- інформаційний блок передбачає наявність маркетингової інформації, формує маркетингову інформаційну систему та автоматизовану систему управління маркетингом підприємства;
- організаційний блок передбачає формування структури управління збутом, розподіл завдань та зон відповідальності у системі управління маркетингом;
- блок планування передбачає планування функціональної та корпоративної стратегії підприємства;
- блок людських ресурсів передбачає організацію праці працівників відділу збуту, контроль та мотивація персоналу відділу збуту підприємства;
- блок оцінки та контролю забезпечує контроль виконання річних планів збуту продукції та обумовлює прибутковість господарської діяльності підприємства, для виконання стратегічних цілей здійснюється стратегічний контроль.

Зазначена модель управління характеризується значною сукупністю взаємозв'язків, що обумовлюють взаємозалежність ряду елементів: чинників, що вводяться одним елементом (постачальником) стають важливим результатом іншого (підприємства) та забезпечують вимоги третього (споживача). Під час реалізації моделі управління формуються фінансові та інформаційні потоки.

Взаємодія між різноманітними елементами даної системи відбувається із врахуванням партнерських відносин, як елемента мікросередовища функціонування ТзОВ «Радивилівмолоко», основна мета яких є одержання максимального розміру прибутку від результатів розподілу продукції та послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації споживчих потреб кінцевого споживача.

Із позиції здійснення системного аналізу об'єднання «підприємство – партнер – споживач» виступає цілісною системою, а ТзОВ «Радивилівмолоко» є ініціатором відносин із споживачами та постачальниками (як складовими мікро бізнес-середовища) і виступає центральним елементом системи, котра оперує на вході продукцією, сировиною, матеріалами та інформацією, а на виході пропонує продукцію або послуги. Важливою запорукою результативності системи є, перш за все, задоволення основних інтересів підсистеми «споживач», що стає, в подальшому, підґрунтям для реалізації мети та цілей підприємства.

Реалізація управління збутом у системі менеджменту підприємства виступає однією із важливих підсистем маркетингу [37], зміст управлінських функцій якої визначається специфікою організації комплексу маркетингу зокрема і специфікою діяльності підприємства в цілому. Специфічною рисою маркетингу є те, що він не може слугувати лише обов'язком для групи фахівців, він повинен координувати, спрямовувати та охоплювати функціонування усіх структурних підрозділів підприємства та його спеціалістів, а також реагувати на запити та потреби споживачів.

Зазначене засвідчує важливість інтегрування маркетингу із системою управління (менеджментом), що формує фактично синергетичну функцію реалізації управління підприємством – маркетинговий менеджмент, де менеджмент та маркетинг взаємодіють і доповнюють один одного. Відповідно, за допомогою інструментарію маркетингу реалізуються базові стратегії управління, що дозволяють підприємству ефективно вести господарську діяльність із врахуванням факторів бізнес-середовища [38]. Безпосередньо взаємодія менеджменту та маркетингу формує переваги та визначає найбільш ефективні умови функціонування підприємства.

Бачимо, що для забезпечення процесу ефективного управління збутом необхідною є наявність достовірної та актуальної інформації не лише про стан ринку та його кон'юнктуру, споживачів та конкурентів, ціни й тенденції розвитку ринку, але й про поточний стан самого підприємства та його ключових підрозділів, а також можливостей реалізувати господарську діяльність. Крім того, важливим напрямком діяльності є модернізація та удосконалення системи збуту на підприємстві ТзОВ «Радивилівмолоко» шляхом впровадження маркетингової інформаційної системи (МІС або ІСМ), концептуальну модель якої подано на рис 3.2. У відповідності до даної моделі інформаційна система повинна бути побудована на засадах автоматизованої інформаційної технології (АІТ) та робота якої визначається і складається із автоматизованих робочих місць (АРМів), становить АІС. Даний аспект допомагає менеджеру вирішувати різного рівня управлінські завдання, котрі виникають під час функціонування підприємства в

цілому та управління його системою збуту зокрема.

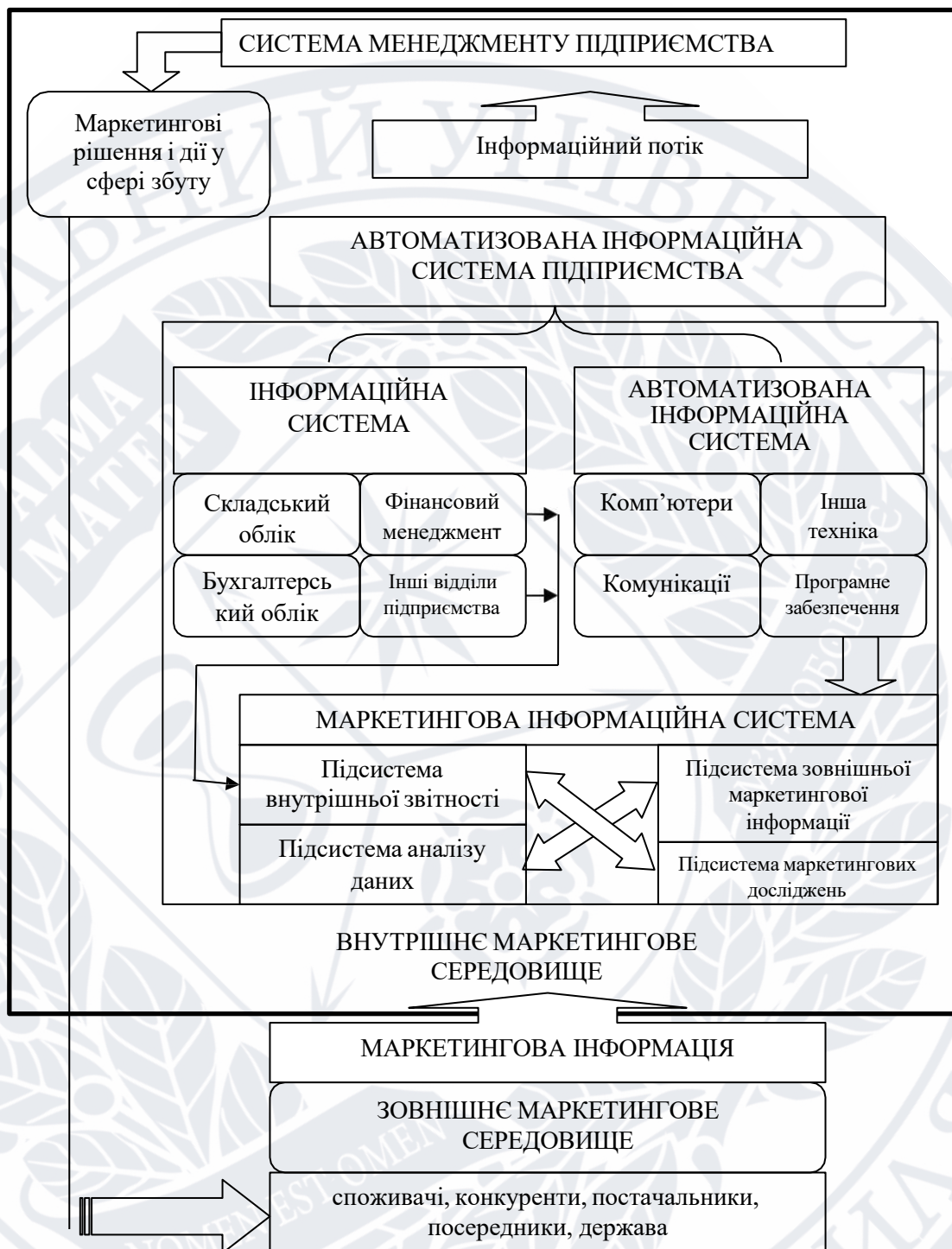


Рисунок 3.2 – Модель автоматизованої інформаційної системи маркетингу на підприємстві ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Джерело: розроблено автором

Необхідним кроком розроблення та впровадження поданих моделей є: аналіз ринкових можливостей підприємства, бізнес-середовища його

функціонування; відбір та впорядкування цільових ринків, позиціонування продукції на ринку; розроблення та реалізація маркетингового комплексу, котра орієнтована на активний збут, зокрема розроблення товару, визначення цін, асортименту продукції, методів просування та збуту; реалізація заходів стимулювання збуту.

Узагальнюючи результати аналізу, слід відмітити, що запропонована модель управління системою збуту ТзОВ «Радивилівмолоко» дає ряд переваг та можливостей, зокрема:

- по-перше, акцентує увагу на підприємстві як відкритій системі та частини взаємопов'язаних елементів «споживач-підприємство-партнер», підґрунтям розвитку якої виступає раціональна збутова політика підприємства;
- по-друге, взаємодія між елементами системи відбувається на основі реалізації партнерських відносин, ефективність яких обумовлюється задоволенням різноманітних вимог та запитів підсистеми «споживач», що стає приводом для реалізації мети та цілей функціонування підприємства;
- по-третє, реалізація системи управління збутом передбачає наявність п'яти взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих блоків (організаційного, інформаційного, планування, людських ресурсів, оцінки та контролю), що визначають широкі можливості поетапної активізації системи управління збутом.

Реалізація системи управління збутом повинна впроваджуватися поетапно. Визначальним напрямком збутової діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко» є представлення його продукції у мережі Інтернет через створення власного інтернет-магазину.

3.2 Проєкт створення Інтернет-магазину підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко»

За результатами аналізу господарської діяльності, майнового стану та основних фінансових показників діяльності ТзОВ «Радивилівмолоко», проведеного

у розділі 2 було встановлено, що підприємство є рентабельним, однак з нестабільним обсягом прибутку, що зумовлено як факторами зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Беручи також до уваги, проведений аналіз бізнес-середовища його функціонування, пропонуємо активізувати збутову політику ТзОВ «Радивилівмолоко» та продаж продукції шляхом створення та подальшого адміністрування Інтернет-магазину radymo.rv.ua.

Метою створення та подальшого адміністрування Інтернет-магазину є забезпечення зростання обсягів комерційної діяльності підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко», покращення іміджу підприємства, розширення ринків збуту, збільшення фінансової стійкості, рентабельності та запасу фінансової міцності підприємства.

Проект розвитку шляхом відкриття Інтернет-магазину ТзОВ «Радивилівмолоко» є масштабним і системним, оскільки потребує суттєвих змін; у відповідності до типу розвитку – інтенсивний; за ініціативою реалізації – ініціативний проект. Онлайн-магазин пропонуємо створити на діючому сайті підприємства radymo.ua, як окреме вкладення «Інтернет-магазин» з переходом за адресою radymo.rv.ua.

Необхідно відмітити, що підприємства котрі мають звичайні офлайн магазини швидко адаптують наявні господарські системи та роботу відділів до умов реалізації онлайн-торгівлі, а також проводять створення додаткової онлайн- інфраструктури, зокрема: відділ постачання, відділ роботи із віддаленими покупцями, наявність відповідного програмного забезпечення.

Під проектом створення Інтернет-магазину необхідно розуміти комплекс заходів, що важливі для створення та подальшого його відкриття, як інноваційної для досліджуваного підприємства форми реалізації продукції в умовах обмеженості ресурсів. Очікуваним результатом такого впровадження є отримання позитивного економічного ефекту у вигляді приросту продаж, збільшення розмірів чистого прибутку, зростання активів та вартості цінних паперів підприємства.

Реалізація проекту впровадження Інтернет-магазину radymo.rv.ua в діяльність ТзОВ «Радивилівмолоко» здійснюється поетапно й передбачає наступні дії (рис.3.3).

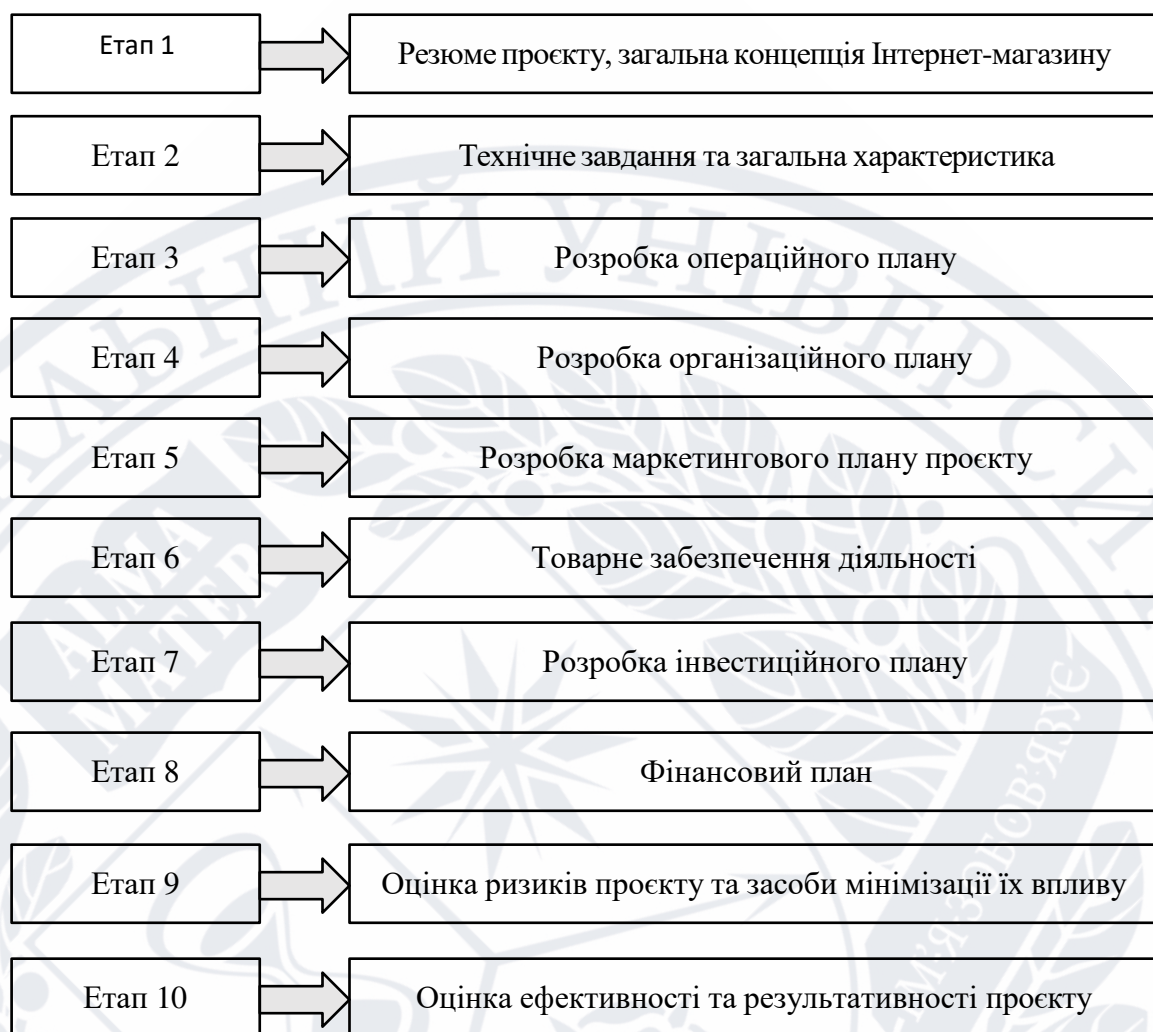


Рисунок 3.3. – Етапи розробки проекту реалізації Інтернет-магазину radumo.rv.ua підприємства ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Джерело: розроблено автором

На першому етапі розробляємо резюме проекту та формуємо загальну концепцію створення та функціонування Інтернет-магазину radumo.rv.ua підприємства ТЗОВ «Радивилівмолоко».

На другому етапі формується технічне завдання та здійснюється загальна характеристика програмного продукту. Мета технічного завдання – створення загального уявлення про майбутній Інтернет-магазин radumo.rv.ua, його структуру та дизайн, а також функціональні можливості та особливості. Передумовою проведення зазначеної роботи є дослідження кон'юнктури ринку створення Інтернет-магазинів. Формат сайту можна зробити на основі уже наявних Інтернет-магазинів, дещо удосконаливши його. Одним із оптимальних для досліджуваного

підприємства є формат типу тип «Best buy», коли споживач отримує повну інформацію про товар, його характеристики, ціну тощо. На противагу даному варіанту часто використовують тип, коли для отримання інформацію про ціну, потенційний клієнт повинен надіслати форму-запит, надавши свої контактні дані. Вважаємо, що саме «бест-бай» є оптимальним для ТзОВ «Радивилівмолоко».

Як приклад, виконавцем розроблення сайту Інтернет-магазину radymo.rv.ua підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко» виступатиме компанія Lemarbert, яка професійно протягом багатьох років займається розробкою сайтів Інтернет-магазинів.

У контексті реалізації співпраці перед компанією постає технічне завдання, яке слугує регламентуючим документом між замовником та подальшим виконавцем даного проєкту. У технічному завданні визначаються:

- доменне ім'я першого або другого рівня (пропонуємо radymo.rv.ua);
- мета та основне призначення створення сайту Інтернет-магазину (загальне уявлення про продукцію, її характеристика, цінова політика на продукції, технічна інформація, поради споживачам, особливості доставки продукції, контактна інформація та банківські реквізити для оплати онлайн);
- інформаційна архітектура та інтерфейс (мова сайту, кольорова палітра та загальний фон, обсяг та склад графічної і текстової інформації, навігація, кількість сторінок, блок-схема окреслюється веб-дизайнером самостійно). Особливості створення та зручність інтерфейсу користувача в багатьох випадках визначає комерційний успіх проєкту. Дизайн сайту Інтернет-магазину ТзОВ «Радивилівмолоко» представимо на рис. 3.4;
- дії, котрі споживач виконуватиме, заходячи на сайт Інтернет-магазину: реєстрація користувача на сайті, перегляд сторінок Інтернет-магазину, перегляд специфікації продукції та цін на неї, перегляд іншої інформації про продукцію підприємства та безпосередньо саме підприємство, проведення оплати та визначення форм її здійснення; оформлення замовлення на доставку продукції. Також повинна бути представлена інформації про нові надходження продукції чи відсутність товару, що потребує клієнт;

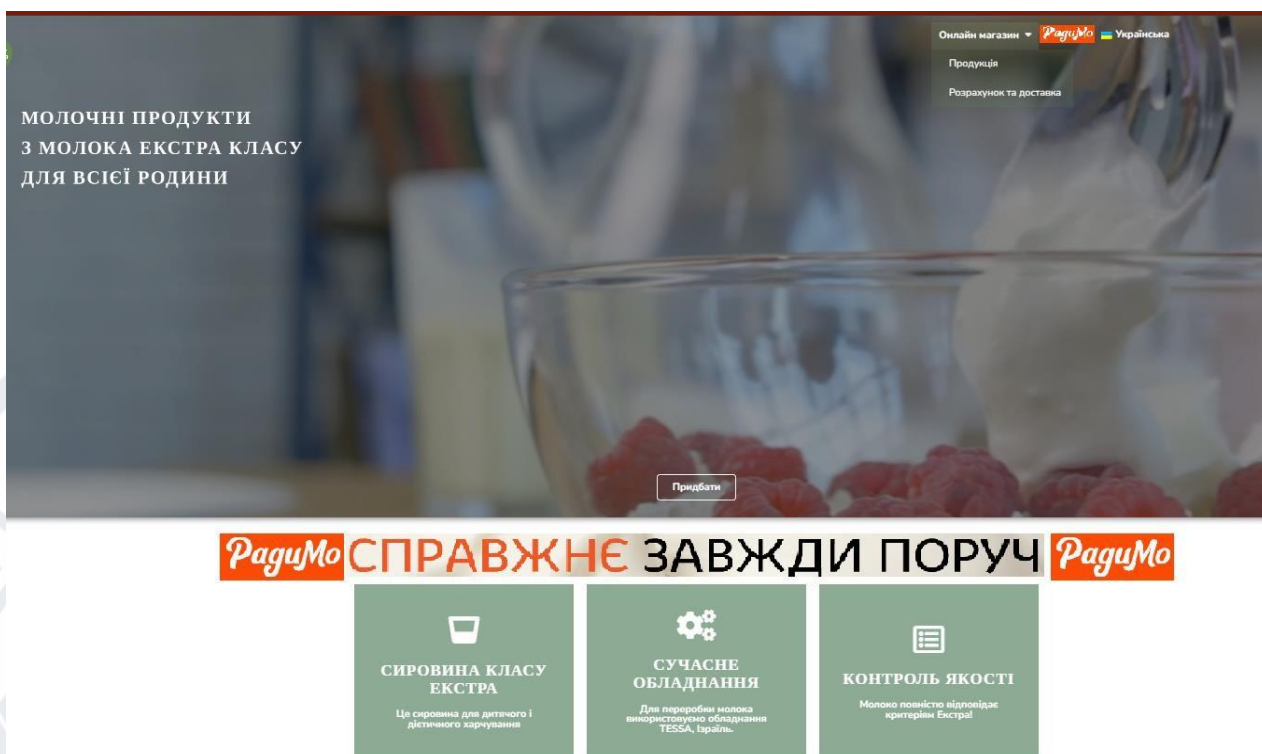


Рисунок 3.4 – Дизайн сайту Інтернет-магазину radymo.rv.ua ТзОВ
«Радивилівмолоко»

Джерело: розроблено автором

- ключові слова у відповідності до яких сайт Інтернет-магазину слід знаходити по запитах у пошукових системах та у Інтернет-каталогах, його реєстрація у різноманітних рейтингах та каталогах;
- швидкість завантаження та гід по сайту;
- основні функції Веб-сайту Інтернет-магазину: реалізація дистанційного продажу товарів, інформування споживачів продукції про асортимент товару та форми його реалізації, збір та обробка інформації про споживачів продукції;
- опис функціоналу сайту. Інтернет-магазин radymo.rv.ua. повинен містити базу даних користувачів інтернет-ресурсу та представлених на сайті товарів. Він також повинен мати систему управління Інтернет-магазином, що дозволяє додавати нову продукцію на сайту, редагувати інформаційну його інформаційну частину, додавати та змінювати банери. Адміністративна частина Інтернет-магазину включає: перегляд замовлень та інформації про клієнтів, редагування

контактної інформації та інформації про товар.

Третій етап передбачає розробку операційного плану, де зазначається як саме буде реалізовуватися замовлення продукції підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко» на сайті Інтернет-магазину radumo.rv.ua. Типовою виступає наступна процедура сайту: після входу потенційного покупця на сайт Інтернет-магазину radumo.rv.ua і виборі ним товару, відбувається заповнення картки здійснення замовлення, в якій покупець залишає свою контактну інформацію, зокрема телефон та адресу електронної скриньки. Зазначена інформація обробляється та передається операторами у відділ постачання та на склад підприємства.

Враховуючи зазначене, що асортимент наявного товару на складі постійно оновлюється на сайті Інтернет-магазину radumo.rv.ua. підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко», споживач продукції відразу має можливість бачити, чи є обраний ним товар у наявності.

У разі необхідності реалізації уточнення інформації менеджери зв'язуються із споживачем. Можливою є також здійснення онлайн-консультації, яку надаватимуть оператори, відділи категорійного менеджменту, реалізуючи поглиблену консультацію. У бухгалтерії оформляються відповідні супроводжуючі документи, котрі разом із продукцією надходять покупцеві.

Приклад представлення асортименту продукції та ціни на сайті Інтернет-магазину radumo.rv.ua. підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко» подано на рис. 3.5.

Важливим питанням реалізації проекту є визначення основних форм оплати за продукцію підприємства. Найбільш поширеними інструментами розрахунку за онлайн-покупки є: кредитні картки та оплата на сайті, оплата за реквізитами підприємства, оплата банківським переказом, готівка кур'єру та Web money тощо.



Рисунок 3.5 – Приклад представлення асортименту продукції та ціни на сайті Інтернет-магазину radymo.rv.ua. ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Джерело: розроблено автором

Різновиди оплати, що будуть використовуватися на сайті Інтернет-магазину radymo.rv.ua подано на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Способи оплати за продукцію підприємства ТЗОВ «Радивилівмолоко» на сайті Інтернет-магазину radymo.rv.ua

Джерело: запропоновано автором

Сайт Інтернет-магазину radymo.rv.ua. передбачатиме усі означені можливості розрахунку для залучення більшої кількості клієнтів із різними можливостями оплати за продукцію та послуги.

На четвертому етапі реалізується розробка організаційного плану запропонованого проєкту й визначається те, що і створення, і адміністрування сайту реалізовуватиметься компанією Lemarbert. Окрім того, на початкових етапах реалізації проєкту важливим є створення спеціального відділу (служби), яка забезпечуватиме реалізацію електронної форми здійснення торгівлі продукцією ТзОВ «Радивилівмолоко». В організаційному плані подають інформацію щодо працівників, котрі забезпечуватимуть роботу даного Інтернет-магазину.

На зазначеному етапі виникає управлінський та кадровий ефект синергії, у відповідності до того, що підвищуватиметься результативність виконання основних функцій діючого персоналу підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко», котрий також частково буде залучатися для забезпечення реалізації проєкту створення Інтернет-магазину.

На п'ятому етапі розробляють маркетинговий плану проєкту, основною функцією якого є інформування та реклама продукції в Інтернет-просторі, переваги продажу і отримання продукції через онлайн сервіс підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко». Варто зазначити, що при онлайн-реалізації продукції підприємства, в першу чергу, слід вивчити наявний попит та чинники, що його формують, а тому необхідно здійснити дослідження в розрізі наступних напрямків:

1. Вибір продукції для здійснення онлайн продажу. Необхідно відзначити, що не вся продукція підприємства повинна реалізовуватися через Інтернет-магазин. Продукція, котра розміщується на сайті повинна мати багатий опис, фотографію та товарознавчу характеристику.

2. Дослідження ринку. На даному етапі слід зібрати аналітичну інформацію обраного напрямку роботи, визначеного товару та визначеного ринку його реалізації.

3. Визначення цільової аудиторії Інтернет-магазину radumo.rv.ua. у пошукових системах. Важливо, щоб сайт, через який буде реалізовуватися продукція підприємства мав максимальну кількість відвідувань, зростала

частото повторення ключового слова (наприклад, «йогурт», «кефір», «молоко», «сир»), повністю відповідав сучасним вимогам пошукових систем, адже інтегрування в пошукові системи дає найбільшу конверсію та залучає найбільшу кількість споживачів продукції підприємства.

4. Визначення форм та засобів просування сайту.

На шостому етапі здійснюється товарне забезпечення функціонування Інтернет-магазину. В діяльності Інтернет-магазину radymo.rv.ua. підприємства ТзОВ «Радивилівмолоко» важливо забезпечити безперервність та безперебійність роботи, широке інформування споживачів про продукцію, новинки, додаткові послуги. Тому значущим є логістична концепція товаропостачання, яка характеризується поставкою достатнього обсягу продукції у логістичні склади підприємства, звідки буде реалізовуватися відвантаження та постачання продукції кінцевому споживачу.

Варто врахувати те, що продукція підприємства має обмежений термін використання і, відповідно важливим чинником є швидка доставка товару до адреси кінцевого споживача чи до точки видачі. До того ж такі точки видачі повинні бути обладнані спеціальним холодильним обладнанням, щоб забезпечувати повноцінну онлайн торгівлю молокопродуктами підприємства. Вони можуть розміщуватись безпосередньо в магазинах-партнерах ТзОВ «Радивилівмолоко».

На сьомому етапі здійснюється розробка інвестиційного плану, в якому визначаються витрати на створення Веб-сайту Інтернет-магазину radymo.rv.ua. та надається відповідна інформація, необхідна керівництву підприємства для прийняття рішення започаткування реалізації онлайн-торгівлі.

Усі витрати першого року реалізації проєкту будуть забезпечені інвестиційним ресурсом, адже власні грошові засоби підприємство постійно реінвестує для розвитку виробничо-господарських процесів. На даному етапі будуть мати місце витрати, пов'язані із створенням Інтернет-сайту онлайн-магазину (безпосереднє створення, дизайн сайту та його подальше наповнення), витрати на реєстрацію доменного імені, а також оплата хостингу.

До складу звичайного пакету створення онлайн магазину входять: професійна верстка та індивідуальний дизайн сайту; система управління сайтом та текстово-графічні сторінки; форма зворотного зв'язку та загрузка файлів; каталог замовлення товарів або послуг; модуль замовлення товарів; прайс-листи; кошик; модуль новин.

Окрім цього до інвестиційних витрат входять різноманітні організаційні витрати та юридична реєстрація, оформлення ряду необхідних документів та дозволів, підготовка персоналу та вартість здійснених маркетингових досліджень, витрати на оренду складів та придбання транспортних засобів, купівля офісних меблів та комп'ютерної техніки, якщо це передбачено проектом та інші види витрат.

На восьмому етапі відбувається формування фінансового плану реалізації онлайн бізнесу. Зазначений план охоплює різноманітні прогностичні розрахунки поточних витрат, доходів та прибутку Інтернет-магазину ТЗОВ «Радивилівмолоко». До поточних витрат зазначеного проекту розвитку відносять: фонд оплати праці менеджерів продажу продукції, служби доставки, адміністративного та складського персоналу, менеджерів з розвитку, системних адміністраторів; витрати на реалізацію соціального страхування працівників; постійне адміністрування сайту (оновлення асортименту, цін, новин, наявності товару на складі та іншої інформації, підтримання сайту на гідному місці в рейтингу пошукових систем); витрати на рекламні заходи та забезпечення подальшого розвитку Інтернет-магазину (реклама в соціальних мережах, контекстна реклама, банери тощо); витрати, пов'язані із експлуатацією транспортних засобів та їх амортизація; абонентська плата за додаткові телефонні лінії та доступ до Інтернету.

Поряд із витратами важливо прогнозувати доходи від створення та впровадження Інтернет-магазину radumo.rv.ua, визначити ймовірну кількість відвідувачів Інтернет-магазину протягом дня, тижня та місяця. Потім, враховуючи величину конверсії визначити ймовірну кількість замовлень, що можуть бути реалізовані протягом дня.

Доходи від функціонування та розвитку Інтернет-магазину radumo.rv.ua. ТзОВ «Радивилівмолоко» необхідно розраховувати за формулою 3.1 [36]:

$$D = VD \times K_{зп} \times VP_{сер.} \times P_{кд} + TP + SP + B \quad (3.1)$$

де VD – кількість відвідувань Інтернет-магазину; $K_{зп}$ – коефіцієнт завершеності покупки; $VP_{сер.}$ – середня вартість покупки; $P_{кд}$ – рівень комерційного доходу; TP – плата за транспортні послуги; SP – плата за сервісні послуги; B – оплата банерів.

На дев'ятому етапі необхідно проаналізувати основні ризики проекту та визначити засоби їх мінімізації. Кількість ризиків створення та просування онлайн бізнесу є значно меншою, ніж кількість ризиків реального підприємства, однак вони все ж є. До основних належать: нереалізованість переваг здійснення Інтернет-торгівлі; відсутність зручних форм і методів оплати та реалізації додаткового сервісу; неналагодженість логістики, що призводить до відмови покупця від продукції підприємства, в даному аспекті існує ризик, що це відбудеться в момент її доставки.

На заключному десятому етапі, слід здійснювати оцінку результативності реалізації проекту. Оцінка передбачає дослідження ефективності (прибутковості) вкладених інвестиційних коштів. При здійсненні розрахунку ефективності інвестицій у створення Інтернет-магазину radumo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко» представляється доцільним використовувати наступні показники оцінки ефективності інвестицій, зокрема: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ІП); період окупності інвестицій (РР); залишковий дисконтований грошовий потік (ЗДГП) [39]. Аналіз результативності реалізації проекту включає у себе економічну результативність - досягнення основних цілей підприємства, забезпечення його поступового зростання та розвитку, збільшення товарообороту та чистого прибутку, а також маркетингову результативність – зростання задоволеності споживачів, досягнення маркетингових цілей та завоювання лояльності покупців.

3.3. Економічне обґрунтування проєкту впровадження Інтернет-магазину у діяльність ТзОВ «Радивилівмолоко»

Реалізація плану створення сайту Інтернет-магазину radymo.rv.ua. на підприємстві ТзОВ «Радивилівмолоко» є необхідною умовою виходу на нові ринки збуту та залучення нових споживачів. Для розроблення сайту та адміністрації роботи Інтернет-магазину обрана фірма Lemarbert. Організаційна структура проєкту виглядатиме наступним чином (рис.3.7).

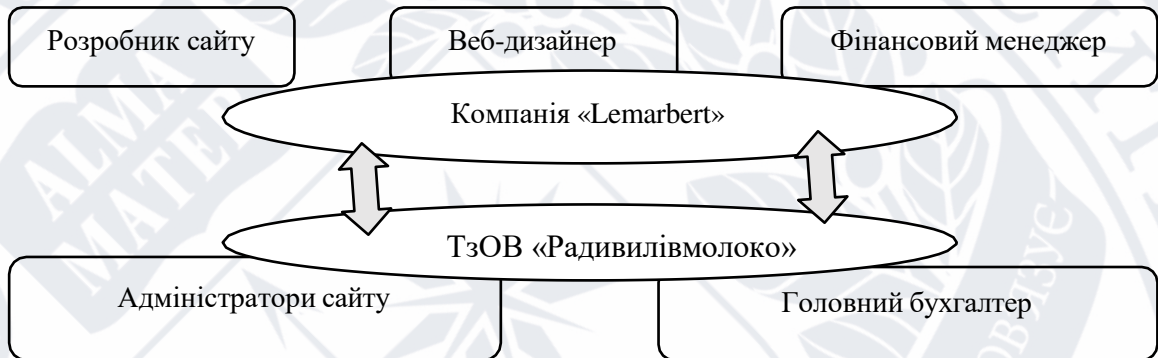


Рисунок 3.7 – Організаційна структура проєкту створення Інтернет- магазину radymo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко»)

Джерело: розроблено автором

Ряд технічних питань, щодо створення, запуску та подальшого адміністрування сайту Інтернет-магазину radymo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко») вирішуватиметься на рівні співпраці розробника сайту Інтернет-магазину та веб-дизайнера (з боку компанії Lemarbert) і адміністраторів сайту (з боку ТзОВ «Радивилівмолоко»). Зведені дані щодо оплати праці персоналу представлено у додатку А.

Визначимо обсяг витрат, які матиме ТзОВ «Радивилівмолоко» у зв'язку із реалізацією запропонованого проєкту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Витрати з розроблення та адміністрування Інтернет-магазину radumo.rv.ua ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Показник	2023 (план)		2024 (план)		2025 (план)		2026 (план)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Розроблення сайту	5480	63,93	0	0	0	0	0	0
Адміністрування сайту	0	0	2120	39,19	2120	38,51	2140	36,83
Хостинг	1020	11,9	1040	19,22	1045	18,98	1060	18,24
Витрати на рекламу сайту	210	2,45	275	5,08	285	5,18	410	7,06
Підготовка персоналу для обслуговування	125	1,46	320	5,91	370	6,72	490	8,43
Офісні меблі та комп'ютерна техніка	1177	13,73	1020	18,85	1035	18,8	1045	17,99
Витратні матеріали	510	5,95	520	9,61	525	9,54	535	9,21
Інші витрати пов'язані із обслуговуванням сайту	50	0,58	115	2,13	125	2,27	130	2,24
Всього	8572	100	5410	100	5505	100	5810	100

Джерело: розраховано автором

У 2024 році основні витрати будуть орієнтовані на адміністрування сайту – 2120 тис.грн., хостинг - 1040 тис.грн., витрати на рекламу Інтернет-магазину – 275 тис.грн., підготовку персоналу - 320 тис.грн. Загальний розмір витрат у 2024 році становитиме 5410 тис.грн.

Ідентична структура збережеться у 2025-26 планових періодах, при цьому загальний розмір витрат зростатиме до значення 5505 тис.грн у 2025 році та 5810 тис.грн у 2026 році.

Структуру витрат проєкту створення Інтернет-магазину radumo.rv.ua. підприємства ТЗОВ «Радивилівмолоко» у перший рік його реалізації (2023 р.) представлено на рис. 3.8.

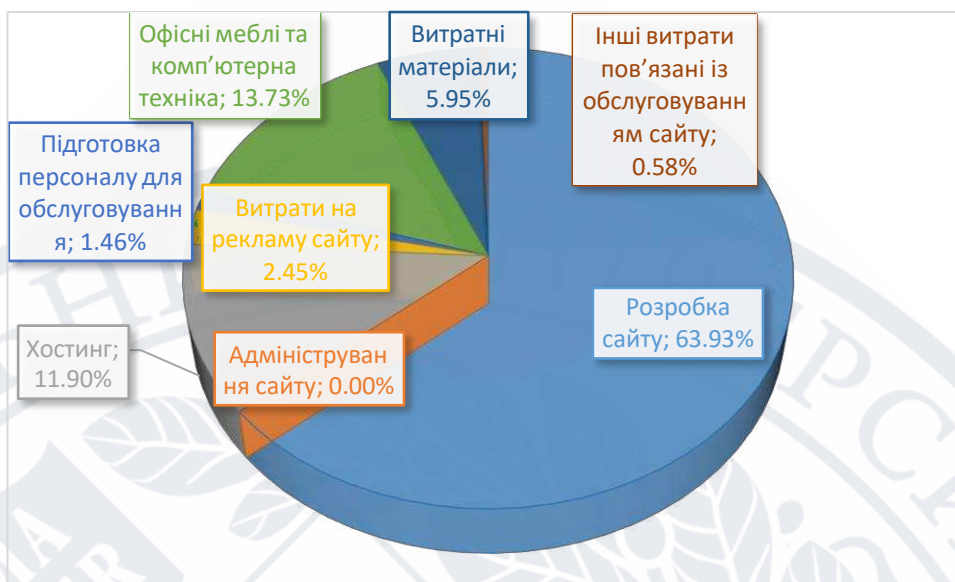


Рисунок 3.8 – Структура витрат на реалізацію проєкту створення Інтернет-магазину radumo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко» у перший рік його реалізації

Джерело: розроблено автором

Основними напрямками реалізації маркетингової політики щодо реклами сайту Інтернет-магазину radumo.rv.ua повинні стати реклама в ЗМІ, банерна реклама, реклама в соціальних мережах, реклама блогерів, проведення різноманітних PR-заходів для популяризації сайту. Деталізація витрат подана у Додатку Є.

Для визначення комерційної ефективності реалізації досліджуваного проєкту створення Інтернет-магазину radumo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко» представимо його грошові потоки (таблиця 3.2) та на їх основі визначимо основні показники ефективності його реалізації.

Таблиця 3.2 - Грошові потоки проєкту створення Інтернет-магазину radumo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко»

Показник	2023	2024	2025	2026	Сума
	(план)	(план)	(план)	(план)	2023-2026 рр.
1	2	3	4	5	6
Інвестовані в проєкт кошти	-8572	0	0	0	-8572
Обсяги реалізації продукції через Інтернет (заплановані показники)	0	31200	34100	40020	105320

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізації продукції (заплановані показники – від % реалізації)	0	18900	23400	27800	70100
Витрати на реалізацію проекту	0	5410	5505	5810	16725
Амортизація продукту інтелектуальної власності (А = 5480:7 = 782)	0	782	782	782	2346
Оподатковуваний прибуток	0	6108	4413	5628	16149
Податок на прибуток (18%)	0	1099,44	794,34	1013,04	2906,82
Чистий прибуток	0	5008,56	3618,66	4614,96	13242,18
Грошовий потік	-8572	5790,56	4400,66	5396,96	7016,18
Дисконтований множник (i = 22%)	1	0,82	0,672	0,551	-
Дисконтований грошовий потік	0	4746,36	2956,64	2972,14	10675,14
Залишковий дисконтований грошовий потік	-8572	-3825,64	-869,00	2103,14	-

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи фінансові результати впровадження проекту, необхідно відмітити перспективність проекту, оскільки зростатимуть доходи від реалізації продукції (додаток Ж) і, як наслідок, збільшуватиметься розмір чистого прибутку та грошові потоки. Зокрема з урахуванням запланованих параметрів чистий прибуток реалізації проекту у 2024 році становитиме 5008,56 тис.грн, у 2025 році – 4400,66 тис.грн, у 2026 році 5396,96 тис.грн.

Визначимо грошові потоки реалізації проекту:

$$ГП_{2024} = 5008,56 + 782 = 5790,56 \text{ тис.грн.}$$

$$ГП_{2025} = 3618,66 + 782 = 4400,66 \text{ тис.грн.}$$

$$ГП_{2026} = 4614,96 + 782 = 5396,96 \text{ тис.грн.}$$

Отже, грошовий потік реалізації проекту складатиме 5790,56 тис.грн у 2024 році, 4400,66 тис.грн у 2025 році та 5396,96 тис.грн у 2026 році.

Розрахуємо дисконтований множник для визначення дисконтованих грошових потоків, врахуємо, що ставка на ринку капіталів становить 22%:

$$Д_{2024} = 1 / (1 + 0,22) = 0,82$$

$$Д_{2025} = 1 / (1 + 0,22)^2 = 0,672$$

$$Д_{2026} = 1 / (1 + 0,22)^3 = 0,551$$

Враховуючи показники дисконтованого множнику визначимо дисконтовані грошові потоки проєкту:

$$ДГП_{2024} = 5790,56 * 0,82 = 4746,36 \text{ тис.грн.}$$

$$ДГП_{2025} = 4400,66 * 0,672 = 2956,64 \text{ тис.грн.}$$

$$ДГП_{2026} = 5396,96 * 0,551 = 2972,14 \text{ тис.грн.}$$

Результати дослідження вказують на зниження дисконтованих грошовий потоків проєкт, відповідний показник планового 2024 року становить 4746,36 тис.грн., у 2025 році показник складатиме 2956,64 тис.грн., у 2025 році значення показника становитиме 2972,14 тис.грн. Загальний розмір дисконтованих грошових потоків становитиме 10675,14 тис.грн.

Визначимо залишковий грошовий потік із врахуванням того, що у зазначений проєкт буде інвестовано 8572 тис.грн.:

$$ЗДГП_{2024} = -8572 + 4746,36 = -3825,64 \text{ тис.грн.}$$

$$ЗДГП_{2025} = -3825,64 + 2956,64 = -869 \text{ тис.грн.}$$

$$ЗДГП_{2026} = -869 + 2972,14 = 2103,14 \text{ тис.грн.}$$

Результати розрахунків засвідчують зростання залишкового дисконтованого грошового потоку, при цьому додатне значення підприємство ТзОВ «Радивилівмолоко» отримає протягом третього року реалізації проєкту. Показник становитиме 2103,14 тис.грн., що і буде чистим приведеним доходом внаслідок реалізації проєкту.

Враховуючи зазначені параметри, визначимо окупність проєкту:

$$N_{\text{міс.}} = 12 * \frac{869}{2972,14} = 3,4 \text{ міс.}$$

Проєкт окупиється протягом 3 роки та 4 місяці.

Індекс прибутковості проєкту становить:

$$ІП = \frac{4746,36 + 2956,64 + 2972,14}{8572} = 1,24$$

Таким чином, показник прибутковості значно більший одиниці, відповідно проєкт може бути успішно реалізований.

Розрахуємо залишковий грошовий потік або чистий приведений дохід внаслідок реалізації запропонованого проєкту, зокрема:

$$\text{ЗДГП} = 4746,36 + 2956,64 + 2972,14 - 8572 = 2103,14 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, бачимо, що проєкт створення Інтернет-магазину radymo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко» є ефективним, зокрема окупність проєкту становитиме 3 роки та 4 міс, чистий прибуток в результаті реалізації проєкту становитиме 299,6 тис.грн за 3 роки, залишковий грошовий потік внаслідок реалізації проєкту становитиме 2103,14 тис.грн., індекс прибутковості проєкту становитиме 1,24 пункти.

Отже, розроблення та впровадження проєкту Інтернет-магазину radymo.rv.ua ТзОВ «Радивилівмолоко» забезпечить активізацію основних бізнес-процесів підприємства, зростання доходів від реалізації продукції підприємства, підвищить впізнаваність бренду підприємства в інтернет-просторі, стимулюватиме впровадження нових технологій у систему збуту основної продукції та формуватиме імідж інноваційно-активного підприємства, що впроваджує інновації у комерційну діяльність.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 3 необхідно відмітити:

1. Запропоновано удосконалити систему управління збутом на підприємстві, що повинна складатися із п'ять взаємопов'язаних блоків, котрі забезпечують виконання системи маркетингових функції для вирішення управлінських завдань: інформаційний; блок людських ресурсів; організаційний блок; блок планування; блок оцінки та контролю. Дана модель управління системою збуту підприємства дозволить забезпечити ряд можливостей: підприємства виступатиме як відкрита

система та частина системи «споживач-підприємство-партнер», підґрунтям розвитку якої є система збуту продукції; взаємодія між елементами цієї системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, ефективність яких обумовлюється саме задоволенням інтересів підсистеми «споживач»; можливість поетапної активізації збутової політики підприємства.

2. У контексті активізації збуту продукції на підприємстві ТзОВ «Радивилівмолоко» запропоновано створити Інтернет-магазин radumo.rv.ua, який за оформленням буде мати інноваційне забарвлення та орієнтований на різноманітні сегменти ринку й кінцевого споживача різної вікової категорії. Описано основні етапи реалізації проєкту та особливості кожного з них.

3. За результатами інвестиційного аналізу встановлено значну ефективність реалізації проєкту створення Інтернет-магазину - окупність проєкту становитиме 3 роки та 4 міс, чистий прибуток в результаті реалізації проєкту становитиме 299,6 тис.грн за 3 роки, залишковий грошовий потік внаслідок реалізації проєкту становитиме 2103,14 тис.грн, індекс прибутковості - 1,24 пункти.

4. Визначено, що реалізація даного проєкту забезпечить активізацію основних бізнес-процесів підприємства, зростання доходів від реалізації продукції підприємства, покращить механізми просування продукції, підвищить впізнаваність бренду підприємства, стимулюватиме впровадження нових технологій та формуватиме імідж інноваційно-активного підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано економічну літературу із тематики дослідження, наведено погляди вчених щодо поняття «бізнес-середовище підприємства» і встановлено, що не існує єдиного трактування даного поняття. Тому нами запропоноване інтегроване визначення, а саме: «бізнес-середовище – це сукупність факторів, в межах яких реалізується господарська діяльність підприємства з метою отримання прибутку».

2. Охарактеризовано види бізнес-середовища за різними класифікаційними ознаками; описано його ієрархічну модель; подано класифікацію чинників впливу на діяльність суб'єкта господарювання, зокрема фактори прямого й опосередкованого впливу. Описано прикладні методи оцінювання бізнес-середовища та подано його концептуальну модель. Визначено сучасні підходи до формування сприятливого бізнес-середовища підприємства, його стимулятори і дестимулятори.

3. Проаналізовано фінансовий-майновий стан ТзОВ «Радивилівмолоко» і встановлено, що у 2021 році майже вдвічі зріс обсяг необоротних активів підприємства, у структурі яких найбільше збільшились незавершені капітальні інвестиції. Це вказує на капіталовкладення підприємства у незавершене будівництво з метою розширення мережі своїх представництв по регіонах. Позитивну тенденцію має також і обсяг нерозподіленого прибутку, що знову ж таки свідчить про інвестування підприємства. Досліджено, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 570113 тис. грн у 2017 р. до 804753 тис. грн у 2021 р., що безсумнівно є позитивним явищем у ТзОВ «Радивилівмолоко». Встановлено нестабільну динаміку щодо величини прибутку – за 5 років обсяг прибутку знижувався двічі (2018 р. і 2021 р.).

Результати розрахунків показників рентабельності продукції вказують на те, що рентабельність продукції суттєво зросла у 2020 р. порівняно із 2019 р. (з

4,05 до 48,47) і так само стрімко знизилась у 2021 р. (до 2,63). Рентабельність майна мала позитивну тенденцію протягом усього періоду за винятком останнього року, що вказує на проблеми щодо управління активами. Аналогічна ситуація і з рентабельністю власного капіталу та основної діяльності.

4. Проаналізовано особливості зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТзОВ «Радивилівмолоко», проведено PESTLE-аналіз, а також SWOT-аналіз діяльності підприємства. Встановлено, що основними сильними сторонами підприємства є: дієва структура управління компанії; наявність відповідних систем управління та контролю якості; широкий ринок збуту; висока якість продукції; наявність міжнародних сертифікатів якості продукції; великий досвід роботи на вітчизняному ринку; впізнаваність бренду; широкий асортимент продукції; широка мережа філій; високий попит на продукцію; наявність декількох торгових марок; диференціація продукції та орієнтація споживчі сегменти; співвідношення «Ціна-якість»; корпоративна соціальна відповідальність. До слабких сторін віднесено: недостатньо активну комунікаційну діяльність компанії; низьку представленість підприємства та його продукції в Інтернет-просторі; недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення; незначну частку ринку молочної продукції України. На основі аналізу сильних і слабких сторін визначено його потенційні можливості й загрози.

5. Запропоновано механізми покращення управління збутом на підприємстві ТзОВ «Радивилівмолоко» як елемент удосконалення бізнес-середовища його функціонування. Розроблено модель управління системою збуту ТзОВ «Радивилівмолоко», а також модель автоматизованої інформаційної системи маркетингу на підприємстві.

6. Розроблено проєкт створення Інтернет-магазину ТзОВ «Радивилівмолоко» та продаж продукції шляхом створення та подальшого адміністрування Інтернет-магазину radymo.rv.ua. Описано основні етапи розробки проєкту реалізації Інтернет-магазину та його організаційну структуру.

7. Проведено економічне обґрунтування проєкту впровадження Інтернет-магазину у діяльність ТзОВ «Радивилівмолоко». Встановлено, що окупність

проєкту становитиме 3 роки та 4 міс, чистий прибуток в результаті реалізації проєкту становитиме 299,6 тис.грн за 3 роки, залишковий грошовий потік внаслідок реалізації проєкту становитиме 2103,14 тис.грн., індекс прибутковості проєкту становитиме 1,24 пункти.

Таким чином, розроблення та впровадження проєкту Інтернет-магазину забезпечить активізацію основних бізнес-процесів досліджуваного підприємства, зростання доходів від реалізації продукції підприємства, підвищить впізнаваність бренду підприємства в інтернет-просторі, стимулюватиме впровадження нових технологій у систему збуту основної продукції та формуватиме імідж інноваційно-активного підприємства, що впроваджує інновації у комерційну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник М.І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій : монографія / Мар'яна Іванівна Мельник. Львів : ІРД НАН України, 2012. 568 с.
2. Shtal T. Methods of analysis of the external environment of business activities. T. Shtal, M. Buriak, G. Ukubassova, Y. Amirbekuly, Z. Toiboldinova, T. Tlegen // *Espacios*. 2018. Vol. 39 (12). P. 22.
3. Кубиній Н.Ю. Основи бізнесу: навчальний посібник/ Н.Кубиній. Ужгород, 2013. 204с.
4. Соскін О. І. Модель розвитку економіки та бізнес-середовища: логіка змін в умовах євроінтеграції. *Економіка підприємства: теорія і практика*: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2014 р. Київ : КНЕУ, 2014. С. 43-48.
5. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. *Регіональна економіка*. 2018. №2. С. 251-260.
6. Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*, № 138. 2018. С.192-200.
7. Буряк Г. Інститути розвитку відносин власності у класифікації бізнес-середовища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Випуск 105 (Частина II). 2012. С. 26–28.
8. Шталь Т.В., Бунчикова Т.С. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 31. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/735/707>.
9. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: 2019. 621 с.
10. Ферраці Кейт, Ноель Вейріч, Кіан Гохар. Конкренція в новому світі праці. Львів, 2022. 357 с.
11. Пікулик О.І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи

розвитку. Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 2 (119). С. 23-27.

12. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І. М. Тесленок, Л. О. Кримська. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

13. Болтянська Л., Андреева Л., Лисак О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

14. Фролова Н. Л. Світовий досвід державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 68-78.

15. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 152 с.

16. Старостіна А. Маркетинг: підручник / за ред. А.О. Старостіної. Київ: Знання, 2009. 1070 с.

17. Формалізація сучасних тенденцій розвитку інвестиційного ринку України: звіт про НДР (заключний)/ Кер.: І.М. Кобушко. – Суми: СумДУ, 2012. – 79 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/32453>

18. Йосиф Лесів. Сучасні методи менеджменту основані на ринковій економіці. Ужгород: Карпати, 2013. 321с.

19. І. І. Корман, В. А. Лементовська, О. В, Семенда. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України. Економіка та держава. №4, 2022. С. 62-69.

20. Ровенський Ю.А. Малий бізнес у світовій економіці. К.: Знання, 2020. 389с.

21. Антощенкова В.В. Державне регулювання і підтримка молочної галузі в умовах євроінтеграції. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. № 4. С. 201-209.

22. Ivanyuk V. The Impact of External Threats to the Economic Security of the Business / S. Onyshchenko, O. Maslii, V. Ivanyuk // *Development and Strategic Management of Economic System: Collection of scientific articles*. Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and

Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019). Atlantis Press, Paris, France, 2019. URL: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.30>

23. Іванюк Б. М. Державна економічна політика формування сприятливого бізнес-середовища та безпеки бізнесу / Б.М. Іванюк // Фінансовий простір. Черкаси: ЧІБС, 2020. №3. С. 123-129.

24. Іванюк Б. М. Компаративний аналіз безпеко-орієнтованого бізнес-середовища в Україні / Іванюк Б. М.// Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон: ХДУ, 2020. №3 (74). С. 171-176.

25. Біла І. С., Насікан Н. І. Деструкція системи управління сучасним бізнес-середовищем. Східна Європа. Економіка, бізнес та управління. Випуск 2 (25). 2020. С. 91-97.

26. Офіційний веб-сайт ТЗОВ «Радивилівмолоко». URL: <https://radymo.ua/>

27. Офіційний веб-сайт Асоціації виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/vijna-v-ukraini-ta-svitovij-molocnij-rinok>

28. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

29. В Україні покращилась якість молока, в якому стані сама галузь. Міністерство аграрної політики: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-pokrashchilas-yakist-moloka-v-yakomu-stani-sama-galuz>

30. Zn.Ua: веб-сайт. Як українська промисловість долає воєнні виклики. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html>

31. Офіційний веб-сайт Міністерства аграрної політики <https://minagro.gov.ua/news/>

32. Земляк. Сайт для всіх, хто любить землю: веб-сайт. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminuyue-rinok-moloka-v-ukrajini>

33. Офіційний веб-сайт Інституту аграрної економіки. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/department.html>

34. AgroPolit. Гаряча агрополітика: веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/blog/%20412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
35. Молокозаводи потребують безперебійного енергопостачання. Спілка молочних підприємств України: веб-сайт. URL: https://uadairy.com/smpu-molokozavody-potrebuyut-bezperebijnogo-energopostachannya/?fbclid=IwAR2NHKrnjjbdWbizJ6M7e3yt7HbPp6JQcVJoFkLADHRj6A_0a7iXnTBktWA
36. Попова Н. В. Проектний аналіз : підручник. Х. : ХНАДУ, 2016. 175 с.
37. Сергій Радинський, Ольга Дячун. Оцінка результатів діяльності маркетингової служби промислового підприємства. Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава". Випуск 1 (22). 2020. С. 79-90.
38. Крамар Ірина. Розвиток промислових підприємств України в контексті інтернаціоналізації: монографія/ Монографія / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. ТНТУ, 2019. 378 с.
39. Чевганова В. Я., Биба В.В., Скрильник А. С., Чевганова В. Я. Проектний аналіз: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 258 с.
40. Парфенюк Х. Функціонування підприємств харчової промисловості України в умовах війни. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 189 с. С. 82-84.
41. Парфенюк Х. Особливості діяльності підприємств харчової промисловості в період воєнного стану. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 01-02 червня 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 215 с. С. 81-83.

42. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>
43. Kozlovskiy, S., Fonitska, T. Modern theoretical and methodological approaches to the budget management system forming. *Economic Annals-XXI*. 2013. Vol. 3-4, pp. 35-37.
44. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
45. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
46. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
47. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>
48. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>
49. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління: Науковий журнал*. – Вінниця, 2018р. – Вип. 3(31). – С. 118-126.
50. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на

основі формування інноваційних програм. Економіка і організація управління: Науковий журнал. Вінниця, 2017. Вип. 3(27). С. 51–59

51. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. №4 (83). С. 119-127

52. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. №50

53. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. Вісник економічної науки України. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

54. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, №1. 2023 р.



ДОДАТКИ

Додаток Б

Горизонтальний аналіз статей балансу ТзОВ «Радивилівмолоко»
у 2017-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2017	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
				Абсолютне, , тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, %, (гр.4/гр3)* *100%- 100%		Абсолютне, , тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносне, %, (гр.7/гр.4)* *100%- -100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	108	60	-48	-44,44	54	-6	-10,00
первісна вартість	1001	348	353	5	1,44	393	40	11,33
накопичена амортизація	1002	240	293	53	22,08	339	46	15,70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	210	4544	4334	2063,81	318	-4544	-93,00
Основні засоби	1010	26873	30253	3380	12,58	36650	6397	21,15
первісна вартість	1011	59518	72605	13087	21,99	88592	15987	22,02
знос	1012	32645	42352	9707	29,74	51942	9590	22,64
Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції	1035	116	116	0	0,00	116	0	0,00
Усього за розділом I	1095	27307	34973	7666	28,07	37138	2165	6,19
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	30987	21124	-9863	-31,83	22893	1769	-91,63
Виробничі запаси	1101	10665	16131	5466	51,25	13067	-3064	-118,99
Готова продукція	1103	19081	4798	-14283	-74,85	9408	4610	-3,92
Товари	1104	1241	195	-1046	-84,29	418	223	14,36
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30891	27472	-3419	-11,07	41749	14277	-48,03
Дебіторська заборгованість за розрахунками виданими авансами	1130	1812	2116	304	16,78	13546	11430	440,17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
з бюджетом	1135	-	40	40	0,00	-	-40	- 200,0 0
Гроші та їх еквіваленти	1165	39043	72223	33180	84,98	80764	8541	- 88,17
Готівка	1166	1	1	0	0,00	2	1	0,00
Рахунки в банках	1167	39042	72222	33180	84,99	80762	8540	- 88,18
Витрати майбутніх періодів	1170	15	9	-6	-40,00	13	4	- 55,56
Усього за розділом II	1195	102748	122984	20236	19,69	158965	35981	- 70,74
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1300	130055	157957	27902	21,45	196103	38146	- 75,85
Пасив	Код рядка	2017	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
				Абсол, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відн, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%		Абсол, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відн, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26000	26000	0	0,00	26000	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52680	64616	11936	22,66	86058	21442	33,18
Неоплачений капітал	1425	(9301)	(4102)	5199	-55,90	(376)	3726	-90,83
Усього за розділом I	1495	69379	86514	17135	24,70	111682	25168	29,09
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621	0	0	621	0	0
Усього за розділом II	1595	621	621	0	0	621	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська за: довгостр зобов'яз	1610	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	47974	60788	12814	26,71	71245	10457	17,20

розрахунками з бюджетом	1620	3178	-	-	-	3710	-	-
у т.ч. з податку на прибуток	1621	752	-	-	-	259	-	-
розрахунками зі страхування	1625	109	85	-24	-22,02	67	-18	-21,18
розрахунками з оплати праці	1630	1340	1566	226	16,87	1993	427	27,27
Поточні забезпечення	1660	1002	1065	63	6,29	1695	630	59,15
Доходи майбутніх періодів	1665	765	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5687	5212	-475	-8,35	4375	-837	-16,06
Усього за розділом III	1695	60055	70822	10767	17,93	83800	12978	18,32
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1900	130055	157957	27902	21,45	196103	38146	24,15

Додаток В

Горизонтальний аналіз статей балансу ТзОВ «Радивилівмолоко»

у 2019- 2021 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
				Абсолютне тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр3)* *100%-100%		Абсолютне тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносн % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	54	66	12	22,22	-	-	-
первісна вартість	1001	393	508	115	29,26	508	0	0
накопичена амортизація	1002	339	442	103	30,38	508	66	14,93
Незавершені капітальні інвестиції	1005	318	3525	3207	1008,49	25663	22138	628,03
Основні засоби	1010	36650	44297	7647	20,86	45184	887	2,00
первісна вартість	1011	88592	106465	17873	20,17	120938	14473	13,59
знос	1012	51942	62168	10226	19,69	75754	13586	21,85
Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції	1035	116	116	0	0,00	116	0	0,00
Усього за розділом I	1095	37138	48004	10866	29,26	70963	22959	47,83
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	22893	20672	-2221	-9,70	50938	30266	146,41
Виробничі запаси	1101	13067	16473	3406	26,07	37390	20917	126,98
Готова продукція	1103	9408	3776	-5632	-59,86	11848	8072	213,77
Товари	1104	418	423	5	1,20	1700	1277	301,89
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41749	26225	-15524	-37,18	27806	1581	6,03
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	13546	14822	1276	9,42	69276	54454	367,39

з бюджетом	1135	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	80764	145648	64884	80,34	54756	-90892	-62,41
Готівка	1166	2	-	-	-	1	1	0
Рахунки в банках	1167	80762	145648	64886	80,34	54755	-90893	-62,41
Витрати майбутніх періодів	1170	13	5	-8	-61,54	11	6	120,00
Усього за розділом II	1195	158965	207372	48407	30,45	202787	-4585	-2,21
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1300	196103	255376	59273	30,23	273750	18374	7,19

Пасив	Код рядк	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
				Абс, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносьн % (гр.4/гр.3)* *100%-100%		Абсо, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносьн, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
I. Власний капітал								
Зареєстрований капітал	1400	26000	32500	6500	25,00	32500	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	86058	115458	29400	34,16	132796	17338	15,02
Неоплачений капітал	1425	(376)	(1200)	-824	219,15	(-)	1200	-200,00
Усього за розділом I	1495	111682	146758	35076	31,41	165296	18538	12,63

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621	0	0	621	0	0
Усього за розділом II	1595	621	621	0	0	621	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість	1610	-	-	-	-	-	-	-

за: довгостроковий зобов'язаннями		-						
товари, роботи, послуги	1615	71245	91513	20268	28,45	92907	1394	1,52
розрахунками з бюджетом	1620	3710	3170	-540	-14,56	1759	-1411	-44,51
у т.ч. з податку на прибуток	1621	259	2021	1762	680,31	281	-1740	-86,10
розрахунками зі страхування	1625	67	360	293	437,31	205	-155	-43,06
розрахунками з оплати праці	1630	1993	2193	200	10,04	3074	881	40,17
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	6705	6705	-	1898	-4807	-71,69
Поточні забезпечення	1660	1695	2370	675	39,82	3468	1098	46,33
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4375	1686	-2689	-61,46	4522	2836	168,21
Усього за розділом III	1695	83800	107997	24197	28,87	107833	-164	-0,15
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1900	196103	255376	59273	30,23	273750	18374	7,19

Додаток Д

Вертикальний аналіз статей балансу ТзОВ «Радивилівмолоко»

у 2017-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2017	2018	Питома вага, %		Відхилення % (+, -) гр.6-гр.5	2019	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.9-гр.6
				2017	2018				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	1000	108	60	0,08	0,04	-0,05	54	0,03	-0,01
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
первісна вартість	1001	348	353	-	-	-	393	-	-
накопичена амортизація	1002	240	293	-	-	-	339	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	210	4544	0,16	2,88	2,72	318	0,16	-2,71
Основні засоби	1010	26873	30253	20,66	19,15	-1,51	36650	18,69	-0,46
первісна вартість	1011	59518	72605	-	-	-	88592	-	-
знос	1012	32645	42352	-	-	-	51942	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції	1035	116	116	0,09	0,07	-0,02	116	0,06	-0,01
Усього за розділом I	1095	27307	34973	21,00	22,14	1,14	37138	18,94	-3,20
II. Оборотні активи									
Запаси	1100	30987	21124	30,16	17,18	-12,98	22893	14,40	-2,77
Виробничі запаси	1101	10665	16131	10,38	13,12	2,74	13067	8,22	-4,90
Готова продукція	1103	19081	4798	18,57	3,90	-14,67	9408	5,92	2,02
Товари	1104	1241	195	1,21	0,16	-1,05	418	0,26	0,10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30891	27472	30,06	22,34	-7,73	41749	26,26	3,93

Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	1812	2116	1,39	1,72	0,33	13546	8,52	6,80
з бюджетом	1135	-	40	-	0,03	0,03	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	39043	72223	38,00	58,73	20,73	80764	50,81	-7,92
Готівка	1166	1	1	0,00	0,00	0,00	2	0,00	0,00
Рахунки в банках	1167	39042	72222	38,00	58,72	20,73	80762	50,80	-7,92
Витрати майбутніх періодів	1170	15	9	0,01	0,01	-0,01	13	0,01	0,00
Усього за розділом II	1195	102748	122984	79,00	77,86	-1,14	158965	81,06	3,20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1300	130055	157957	100	100	0,00	196103	100	0,00
Пасив	Код рядка	2017	2018	Питома вага, %		Відхилення % (+, -) гр.6-гр.5	2019	Питома вага, % 2019	Відхилення, % (+, -) гр.9-гр.6
				2017	2018				
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26000	26000	19,99	16,46	-3,53	26000	13,26	-3,20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52680	64616	40,51	40,91	0,40	86058	43,88	2,98
Неоплачений капітал	1425	(9301)	(4102)	-7,15	-2,60	4,55	(376)	-0,19	2,41
Усього за розділом I	1495	69379	86514	53,35	54,77	1,42	111682	56,95	2,18
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Відстрочені податкові	1500	621	621	0,48	0,39	-0,08	621	0,32	-0,08

зобов'язання									
Усього за розділом II	1595	621	621	0,48	0,39	-0,08	621	0,32	-0,08
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	47974	60788	36,89	38,48	1,60	71245	36,33	-2,15
розрахунками з бюджетом	1620	3178	-	2,44	-	-	3710	1,89	-
у т.ч. з податку на прибуток	1621	752	-	0,58	-	-	259	0,13	-
розрахунками зі страхування	1625	109	85	0,08	0,05	-0,03	67	0,03	-0,02
розрахунками з оплати праці	1630	1340	1566	1,03	0,99	-0,04	1993	1,02	0,02
Поточні забезпечення	1660	1002	1065	0,77	0,67	-0,10	1695	0,86	0,19
Доходи майбутніх періодів	1665	765	-	0,59	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5687	5212	4,37	3,30	-1,07	4375	2,23	-1,07
Усього за розділом III	1695	60055	70822	46,18	44,84	-1,34	83800	42,73	-2,10
IV. Зобов'яз, пов'язані з НА	1700	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1900	130055	157957	100	100	-	196103	100	-

Гроші та їх еквіваленти	1165	80764	145648	41,18	57,03	15,85	54756	20,00	-37,03
Готівка	1166	2	-	0,00	-	-	1	0,00	-
Рахунки в банках	1167	80762	145648	41,18	57,03	15,85	54755	20,00	-37,03
Витрати майбутніх періодів	1170	13	5	0,01	0,00	0,00	11	0,00	-
Усього за розділом II	1195	158965	207372	81,06	81,20	0,14	202787	74,08	-7,13
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1300	196103	255376	100	100	-	273750	100	-
Пасив	Код рядка	2019	2020	Питома вага, %		Відхилення % (+, -) гр.6-гр.5	2021	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.9-гр.6
				2019	2020				
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26000	32500	13,26	12,73	-0,53	32500	11,87	-0,85
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	86058	115458	43,88	33,70	-10,19	132796	48,51	14,81
Неоплачений капітал	1425	(376)	(1200)	-0,19	-0,15	0,04	(-)	-	-
Усього за розділ I	1495	111682	146758	56,95	57,47	-13,22	165296	60,38	16,65
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621	0,32	0,24	-0,07	621	0,23	-0,47
Усього за розділ II	1595	621	621	0,32	0,24	-0,07	621	0,23	-0,02
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
ПКЗ за довгостр зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	71245	91513	36,33	35,83	-0,50	92907	33,94	-1,90
розрахунками	1620	3710	3170	1,89	1,24	-0,65	1759	0,64	-0,60

з бюджетом									
у т.ч. з податку на прибуток	1621	259	2021	0,13	0,79	0,66	281	0,10	-0,69
розрахунками зі страхування	1625	67	360	0,03	0,14	0,11	205	0,07	-0,07
розрахунками з оплати праці	1630	1993	2193	1,02	0,86	-0,16	3074	1,12	0,26
Поточна кредит заборг одержан авансами	1635	-	6705	-	2,63	2,63	1898	0,69	-1,93
Поточні забезпечення	1660	1695	2370	0,86	0,93	0,06	3468	1,27	0,34
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4375	1686	2,23	0,66	-1,57	4522	1,65	0,99
Усього за розділом III	1695	83800	107997	42,73	42,29	-0,44	107833	39,39	-2,90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1900	196103	255376	100	100	-	273750	100	-

Додаток Є

Витрати на оплату праці персоналу під час створення, адміністрування та обслуговуванням сайту Інтернет-магазину radumo.rv.ua. ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Показник	2023 (план)		2024 (план)		2025 (план)		2026 (план)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Розробка сайту	5480	97,77	0	0	0	0,00	0	0,00
Адміністрування сайту	0	0,	2120	86,89	2120	85,14	2140	81,37
Підготовка персоналу для обслуговування	125	2,23	320	13,11	370	14,86	490	18,63
Всього	5605	100	2440	100	2490	100	2630	100,00

Витрати на офісні меблі та комп'ютерну техніку

Показник	2023 (план)		2024 (план)		2025 (план)		2026 (план)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Офісні меблі	200	16,99	50	4,9	50	4,83	50	4,25
Комп'ютери (придбання та модернізація)	650	55,23	800	78,43	800	67,97	800	67,97
Принтери	120	10,2	100	9,8	100	8,5	100	8,5
Сканери	100	8,5	70	6,86	85	7,22	95	8,07
Офісні меблі та комп'ютерна техніка	1177	100	1020	100	1035	87,94	1045	88,79

Витрати на рекламу та просування сайту Інтернет-магазину radumo.rv.ua.

ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Показник	2023 (план)		2024 (план)		2025 (план)		2026 (план)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Реклама в ЗМІ	35	16,67	30	10,91	35	12,28	30	7,32
Банерна реклама	50	23,81	75	27,27	80	28,07	120	29,27
Реклама у соціальних мережах	50	23,81	75	27,27	80	28,07	120	29,27
Реклама блогерів	50	23,81	50	18,18	50	17,54	75	18,29
PR-заходи	25	11,9	45	16,36	40	14,04	65	15,85
Витрати на рекламу сайту	210	100	275	100	285	100	410	100

Додаток Ж

Стан та структура доходів від реалізації продукції через сайт Інтернет-магазину radumo.rv.ua. ТЗОВ «Радивилівмолоко»

Показник	2024 (план)		2025 (план)		2026 (план)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
У РОЗРІЗІ ПРОДУКЦІЇ						
Молоко	6500	20,83	7000	20,53	7500	18,74
Сметана	4200	13,46	4400	12,90	4900	12,24
Вершки	1900	6,09	2000	5,87	2300	5,75
Кефір	2400	7,69	2700	7,92	3000	7,50
Ряжанка	1790	5,74	2150	6,30	3070	7,67
Йогурт	2850	9,13	3290	9,65	3750	9,37
Масло	5200	16,67	5560	16,30	6950	17,37
Твердий сир	2900	9,29	3300	9,68	3900	9,75
Кисломолочний сир	3460	11,09	3700	10,85	4650	11,62
Всього	31200	100,00	34100	100,00	40020	100,00
У РОЗРІЗІ ТОРГОВИХ МАРОК						
Радимо	25600	82,05	28700	84,16	31200	77,96
Мілкове	5600	17,95	5400	15,84	8820	22,04
Всього	31200	100,00	34100	100,00	40020	100,00
У РОЗРІЗІ ФОРМ ОПЛАТИ						
Карткою на сайті	17590	56,38	21090	61,85	29800	74,46
Готівкою кур'єру	10250	32,85	11100	32,55	9400	23,49
Інші форми оплати	3360	10,77	1910	5,60	820	2,05
Всього	31200	100,00	34100	100,00	40020	100,00