

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ДЖУРМІЙ БОГДАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва та  
просторової економіки,  
канд. екон. наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Олександр ТРЕГУБОВ  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**(на прикладі ПрАТ «УкПостач»)**

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

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Сергій КОЗЛОВСЬКИЙ, професор  
кафедри підприємництва  
та просторової економіки,  
докт. екон. наук., професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за  
національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2025

## АНОТАЦІЯ

**Джурмій Б.О.** Управління підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі «ПрАТ Укпостач». Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Інноваційне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності та проаналізовано фінансово-економічний стан і конкурентні позиції ПрАТ «УкПостач» за 2022–2024 рр. (аналіз динаміки, рентабельності, SWOT). Виявлено ключові проблеми: високі операційні витрати та недостатня інноваційна активність.

Основним результатом є комплексний план підвищення конкурентоспроможності, що базується на стратегії «оптимальної цінності». План включає: удосконалення оргструктури, впровадження продуктових/процесних інновацій (проекти «GreenCool-2026», «SmartLink», цифровізація через ERP, CRM, TMS) та оптимізацію маркетингу й логістики.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, інноваційна діяльність, оптимізація витрат, економічна ефективність.

118 с., 18 табл., 11 рис., 1 дод., 104 джерел.

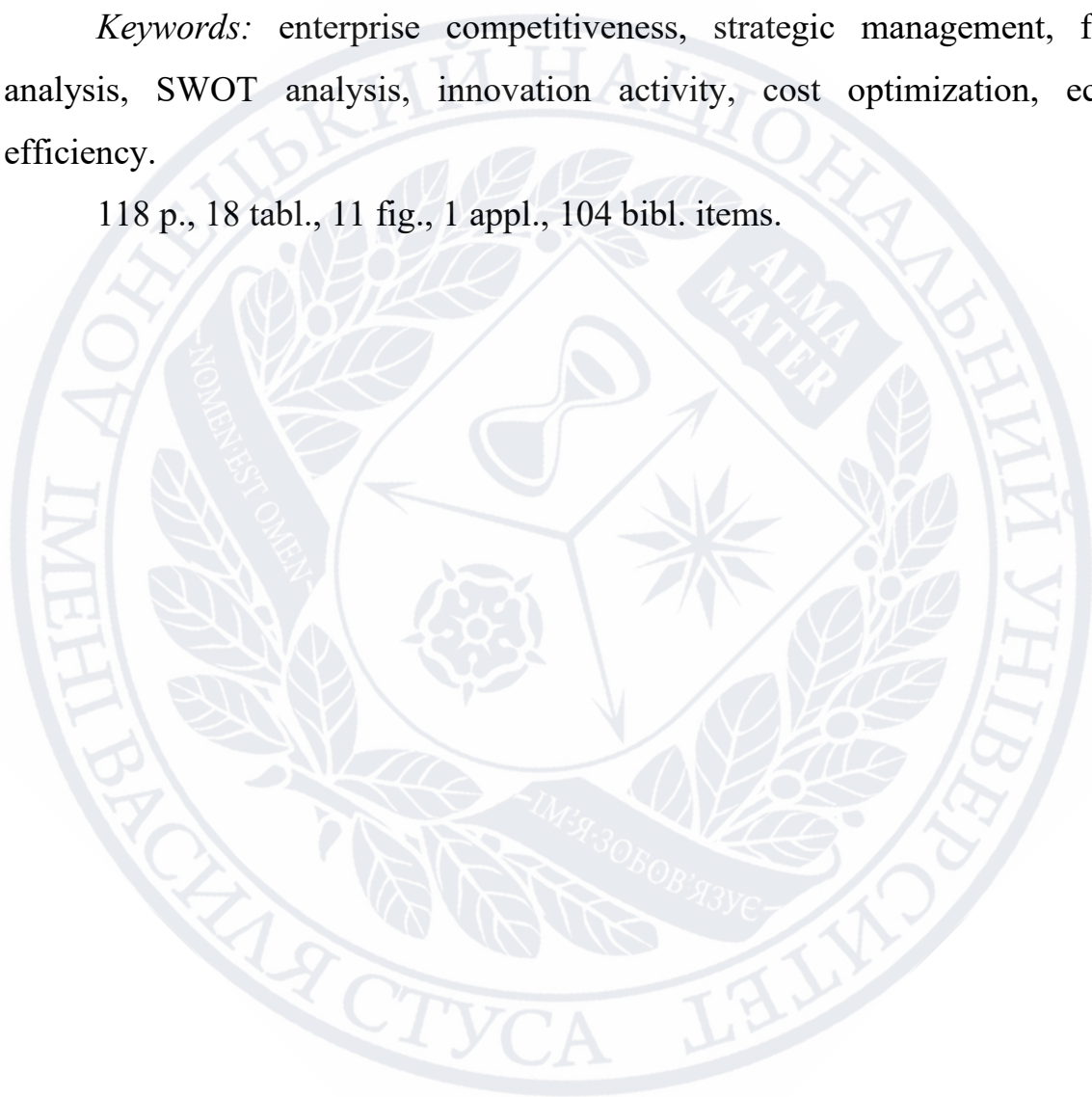
**Dzhurmij B.O.** Increasing the competitiveness of the enterprise (on the example of PrJSC "UkPostach"). Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activities. Innovative entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical foundations of competitiveness and analyzes the financial-economic state and competitive positions of PrJSC "UkPostach" for 2022–2024 (dynamics, profitability, SWOT analysis). Key problems were identified: high operating costs and insufficient innovation activity.

The main result is a comprehensive plan to increase competitiveness based on the "optimal value" strategy. The plan includes: improving the organizational structure, implementing product/process innovations ("GreenCool-2026", "SmartLink" projects, digitalization via ERP, CRM, TMS), and optimizing marketing and logistics. A calculation of the projected economic efficiency proves the feasibility of the proposed measures.

*Keywords:* enterprise competitiveness, strategic management, financial analysis, SWOT analysis, innovation activity, cost optimization, economic efficiency.

118 p., 18 tabl., 11 fig., 1 appl., 104 bibl. items.



## ЗМІСТ

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                             | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....        | 9  |
| 1.1 Сутність поняття “конкурентоспроможність” та підходи до її<br>оцінювання в економічній теорії..... | 9  |
| 1.2 Фактори формування конкурентоспроможності підприємства.....                                        | 14 |
| 1.3 Методологічні підходи та показники оцінювання рівня<br>конкурентоспроможності підприємства.....    | 19 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ “УКПОСТАЧ”.....   | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ “УкПостач”.....                                            | 28 |
| 2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства за 2022–2024<br>рр.....                          | 35 |
| 2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ “УкПостач”.....                                           | 44 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ “УКПОСТАЧ”.....                | 54 |
| 3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності<br>підприємства.....                         | 54 |
| 3.2 Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ<br>“УкПостач”.....                         | 57 |
| 3.3 Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів.....                                        | 63 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                          | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....                                                                      | 74 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                          | 86 |

## ВСТУП

Функціонування підприємств на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки характеризується високим рівнем динамічності, зростанням ринкової нестабільності, посиленням імпортного тиску та швидкими технологічними змінами. Сьогодні, для успішної роботи підприємства часто вже замало мати якісну продукцію чи значні фінансові ресурси; потрібно ще виявляти неабияку здатність гнучко реагувати на виклики, оптимізувати логістичні процеси та впроваджувати інновації. Для підприємств, що здійснюють постачання товарно-матеріальних ресурсів, як-от ПрАТ «УкПостач», вміння знаходити надійних партнерів та зацікавлювати клієнтів у своїх перевагах є ключовим. І все це потрібно робити для того, щоб опинитися у сприятливій для розвитку ситуації «в потрібному місці, в потрібний час та з потрібними знаннями».

Як відомо, питаннями дослідження конкурентоспроможності підприємств займалися багато вітчизняних та закордонних вчених. Класики стратегічного менеджменту, такі як М. Портер [1], І. Ансофф [2], Ф. Котлер [3], розглядали конкурентоспроможність як результат стратегічного управління ресурсами. Вітчизняні вчені, зокрема О. Амоша [5], І. Бланк [6], С. Ілляшенко [7], акцентують увагу на адаптації цих підходів до умов України. Разом з тим, стрімка діджиталізація та глобалізація ринків вимагають від підприємств постійного пошуку нових шляхів підвищення ефективності. У зв'язку з цим подальше дослідження управління конкурентоспроможністю на прикладі конкретних галузевих підприємств є обґрунтованим.

**Актуальність теми.** Незважаючи на те, що дослідженням питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю, присвячено багато наукових праць, нові виклики зовнішнього середовища (зростання імпортного тиску, необхідність цифрової трансформації логістики та управління) посилюють необхідність перебудови системи управління. Тому, не дивлячись на

значну кількість досліджень з цієї тематики, актуальність обраної кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

**Мета і задачі дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «УкПостач» в умовах ринкової конкуренції. Для досягнення поставленої мети було поставлено такі задачі:

- проаналізувати теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити фактори, що впливають на конкурентоспроможність;
- дослідити основні показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «УкПостач»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності;
- розробити практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «УкПостач».

**Методи дослідження.** В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу та синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та висновками – абстрактно-логічний метод; для оцінки фінансових показників – економіко-статистичні методи; для визначення сильних і слабких сторін – SWOT-аналіз; для ілюстрації висновків – табличний та графічний методи. В роботі також використовувалися методи порівняння та узагальнення.

**Інформаційною базою** для виконання кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, фінансова та бухгалтерська звітність ПрАТ «УкПостач» за 2022-2024 рр., інформаційні ресурси Інтернет тощо.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в тому, що, на відміну від існуючих підходів, пропонується удосконалений методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який поєднує показники фінансової стабільності, ринкової частки, інноваційного потенціалу та ефективності управління. Також новизну становлять адаптовані для ПрАТ «УкПостач» практичні рекомендації щодо підвищення його ринкової позиції.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що розроблені конкретні рекомендації для ПрАТ «УкПостач» можуть бути використані у процесі формування стратегічних планів розвитку, оптимізації маркетингової політики та вдосконалення управлінських рішень, а також можуть бути корисними для інших підприємств галузі.

**Положення, що виносяться на захист:** удосконалений підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ринкових, фінансових та інноваційних складових; система практичних заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «УкПостач»; розрахунок прогнозного економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

**Апробація результатів.** За результатами виконаної роботи підготовлено доповідь та видані тези «Управління підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі «ПрАТ УкПостач»», які були розглянуті на XXV Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці», м. Вінниця, 2 квітня 2025 р.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг

роботи становить 116 сторінок, у тому числі \_\_\_\_ таблиць, 11 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел містить 65 найменувань.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1 Сутність поняття “конкурентоспроможність” та підходи до її оцінювання в економічній теорії**

В умовах посилення глобалізаційних процесів, прискорення цифрової трансформації та високої турбулентності ринкових середовищ, категорія конкурентоспроможності набуває статусу ключового індикатора життєздатності економічних суб'єктів. Вона виступає як комплексна, багаторівнева характеристика, що визначає здатність підприємства не лише ефективно функціонувати, але й забезпечувати сталий розвиток та реалізовувати стратегічні цілі. Конкурентоспроможність не є статичною властивістю; вона являє собою динамічний процес, детермінований взаємодією внутрішнього потенціалу підприємства та екзогенних факторів зовнішнього середовища.

В еволюції економічної думки трактування даного поняття зазнало суттєвих трансформацій. Початково, в рамках класичної та неокласичної економічних шкіл (А. Сміт, Д. Рікардо), конкурентоспроможність переважно ототожнювалася з ціновими перевагами, що досягаються за рахунок нижчих витрат виробництва або вищої продуктивності праці. У цьому вузькому, "ціновому" трактуванні, здатність підприємства конкурувати визначалася його спроможністю виробляти товари, що за співвідношенням "ціна-якість" перевершують аналоги [9].

Суттєвий зсув у розумінні категорії відбувся завдяки розвитку теорії стратегічного управління. М. Портер у своїй праці "Конкурентна стратегія" (1980) переніс фокус аналізу з рівня галузі на рівень фірми. Він обґрунтував, що конкурентоспроможність визначається здатністю фірми формувати й утримувати стійкі конкурентні переваги, які можуть базуватися або на лідерстві у витратах, або на диференціації продукту [21]. Праці І. Ансоффа, у

свою чергу, акцентували увагу на необхідності стратегічної відповідності між внутрішніми можливостями (потенціалом) підприємства і викликами та можливостями турбулентного зовнішнього середовища [14].

Таким чином, відбувся поступовий перехід від статичного, цінового розуміння конкурентоспроможності до її стратегічного, динамічного трактування. Цю еволюцію наукової думки можна візуалізувати у вигляді концептуально-хронологічної моделі (див. рис. 1.1).

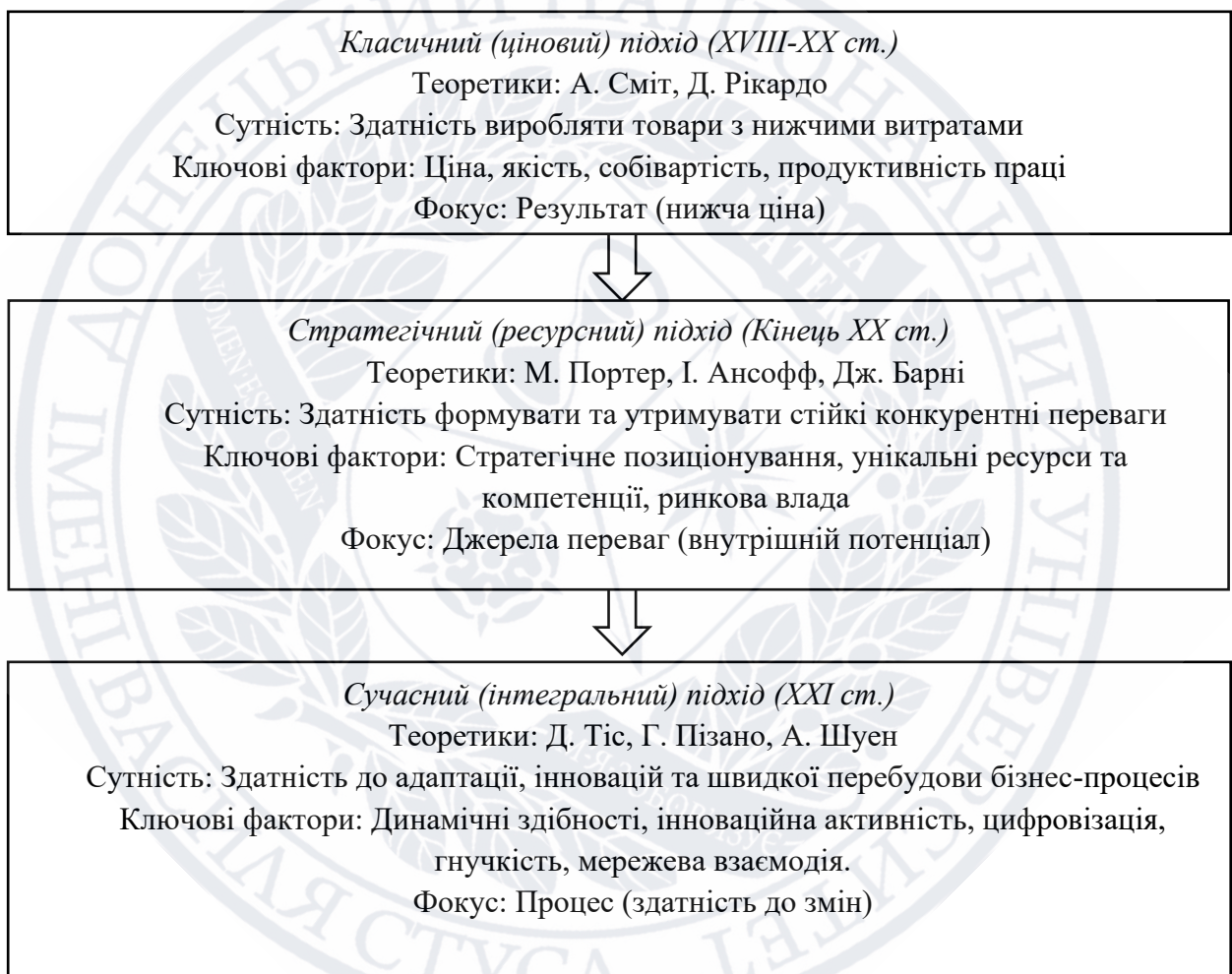


Рисунок 1.1 - Еволюційно-концептуальна модель трактування поняття "конкурентоспроможність"

Представлена модель ілюструє якісний зсув у науковому розумінні конкурентоспроможності. Відбулася деконструкція "цінового" фактору як єдиного детермінанта. Класичний підхід (Блок 1) фокусується на *результаті* (здатності продати дешевше), що є ефективним у стабільних ринкових умовах.

Стратегічний підхід (Блок 2) зміщує акцент на *джерела* цих переваг – внутрішній потенціал фірми. Сучасний інтегральний підхід (Блок 3) йде ще далі, стверджуючи, що в турбулентному середовищі важливим є не стільки наявний потенціал, скільки здатність його динамічно оновлювати та адаптувати.

Саме цей розширений підхід і породив у сучасній економічній науці декілька концептуальних напрямів, які намагаються пояснити джерела формування стійких конкурентних переваг:

- 1) Ресурсно-компетентнісний підхід (Resource-Based View, RBV). Дана концепція (Дж. Барні, Г. Хамел) стверджує, що джерелом стійких переваг є володіння підприємством унікальними (цінними, рідкісними, важко імітованими) ресурсами та компетенціями. Конкурентоспроможність "росте" зсередини, базуючись на інтелектуальному капіталі, корпоративній культурі, унікальних технологіях та репутації [33].
- 2) Ринково-орієнтований підхід (Market-Based View, MBV). На противагу RBV, цей підхід (розвиток ідей М. Портера) стверджує, що ключовим є не внутрішній потенціал, а здатність підприємства правильно обрати галузь та зайняти в ній вигідну ринкову позицію. Конкурентоспроможність визначається здатністю краще за конкурентів задовольняти потреби споживачів та протистояти п'яти конкурентним силам ринку [14].
- 3) Інноваційно-орієнтований підхід. Розвиваючи ідеї Й. Шумпетера, даний підхід визначає конкурентоспроможність через здатність підприємства до "творчого руйнування" – постійного генерування та впровадження інновацій (продуктових, процесних, управлінських). Перевагу має той, хто швидше виводить на ринок нові рішення.
- 4) Підхід динамічних здібностей (Dynamic Capabilities). Ця відносно нова концепція (Д. Тіс, Г. Пізано, А. Шуен) інтегрує попередні. Вона стверджує, що в гіперконкурентному середовищі недостатньо просто

мати ресурси (RBV) чи займати позицію (MBV). Ключову роль відіграє здатність підприємства вчасно відчувати зміни, захоплювати можливості та швидко перебудовувати (трансформувати) свої ресурси та бізнес-процеси [45].

Узагальнюючи ці погляди, стає зрозуміло, що сучасна конкурентоспроможність має мультифакторний, інтегральний характер. Це вже не просто "якість" чи "ціна", а складна система, що поєднує різні елементи. Спроба синтезу цих підходів дозволяє представити конкурентоспроможність у вигляді інтегральної моделі (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Інтегральна модель поняття «Конкурентоспроможність підприємства»

Запропонована модель дозволяє розглядати конкурентоспроможність не як атомарний показник, а як систему з п'яти взаємопов'язаних та взаємопідсилюючих елементів. Наприклад, інноваційна активність (блок 1) сьогодні критично залежить від цифрової інтеграції (блок 5) та якості

ресурсно-компетентнісного потенціалу (блок 2). Водночас, навіть проривні інновації не матимуть комерційного успіху без глибокої ринкової орієнтації (блок 3). Ця модель демонструє перехід від вузького економічного розуміння до системного та стратегічного бачення, де домінують інновації, знання та гнучкість.

Окремою складною задачею є оцінювання конкурентоспроможності. Враховуючи багатоаспектність категорії, в економічній науці не існує єдиного універсального методу. Найчастіше використовуються:

- Індикаторний підхід - базується на порівнянні окремих параметрів діяльності підприємства (показники рентабельності, ліквідності, собівартості, частки ринку) з показниками еталонного конкурента або середньогалузевими значеннями. Його перевага – простота розрахунків, недолік – відсутність комплексної картини.
- Комплексна (інтегральна) оцінка - передбачає розрахунок єдиного інтегрального індексу конкурентоспроможності, який агрегує різноманітні групи показників (фінансові, маркетингові, виробничі, інноваційні) через систему вагових коефіцієнтів.
- Матричні методи - використання стратегічних матриць (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM) для визначення конкурентної позиції окремих бізнес-одиниць підприємства.
- Якісні (експертні) методи - методи, що базуються на експертних оцінках, зокрема SWOT-аналіз, який дозволяє системно ідентифікувати сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище), а також можливості та загрози (зовнішнє середовище), що визначають стратегічні перспективи підприємства [58].

Підсумовуючи, сучасне трактування конкурентоспроможності підприємства можна визначити як інтегровану здатність організації створювати, підтримувати та розвивати стійкі конкурентні переваги через ефективне поєднання ресурсного потенціалу, інноваційної діяльності, цифрових технологій та стратегічного гнучкого управління. Такий підхід не

лише розширює межі поняття, а й забезпечує методологічну основу для подальшого аналізу механізмів підвищення конкурентоспроможності, що і буде розглянуто у наступних підрозділах.

## 1.2 Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентоспроможності підприємства є складним і багатограним процесом, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники [12]. Їх взаємодія визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до динамічного ринкового середовища, утримувати стабільні позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток. У сучасній економічній теорії конкурентоспроможність трактується як результат ефективної взаємодії ресурсного потенціалу підприємства, системи управління та зовнішніх умов функціонування [19].

Для системного аналізу цих чинників доцільно класифікувати їх за місцем виникнення (внутрішні та зовнішні) та напрямом впливу (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства (систематизовано автором)

| Група факторів    | Підгрупа / Напрямок впливу | Зміст фактору                                                               | Вплив на конкурентоспроможність                                         |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні фактори | Виробничо-технологічні     | Рівень технічного оснащення, автоматизація, інноваційність виробництва      | Визначають собівартість і якість продукції, швидкість адаптації до змін |
|                   | Фінансово-економічні       | Ліквідність, рентабельність, структура капіталу, інвестиційна привабливість | Забезпечують стійкість та можливість стратегічного розвитку             |
|                   | Кадрові                    | Кваліфікація персоналу, мотивація, корпоративна культура                    | Визначають інноваційний потенціал та продуктивність праці               |

Продовження таблиці 1.1

|                  |                            |                                                                    |                                                    |
|------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                  | Організаційно-управлінські | Ефективність системи управління, розподіл повноважень, комунікації | Формують адаптивність і швидкість прийняття рішень |
|                  | Інноваційні                | Впровадження нових технологій, продуктів, бізнес-моделей           | Створюють довгострокові конкурентні переваги       |
|                  | Маркетингові               | Позиціонування бренду, стратегія ціноутворення, робота з клієнтами | Забезпечують ринкову гнучкість і стійкість попиту  |
| Зовнішні фактори | Макроекономічні            | Економічна динаміка, інфляція, валютна стабільність                | Визначають загальні умови функціонування бізнесу   |
|                  | Державне регулювання       | Податкова, митна, антимонопольна політика, стандарти               | Може як стимулювати, так і обмежувати розвиток     |
|                  | Конкурентне середовище     | Кількість конкурентів, бар'єри входу, рівень диференціації         | Формує необхідність інновацій та підвищення якості |
|                  | Споживчі                   | Зміна попиту, очікування щодо якості, поведінкові тренди           | Визначають напрями маркетингової адаптації         |
|                  | Інфраструктурні            | Розвиток логістики, транспорту, цифрових комунікацій               | Впливають на витрати та швидкість обороту ресурсів |
|                  | Міжнародні                 | Глобальні тенденції, інтеграційні процеси, валютні коливання       | Створюють можливості або загрози для ЗЕД           |

Проведене узагальнення свідчить, що конкурентоспроможність формується під впливом складної системи взаємопов'язаних чинників. Внутрішнє середовище визначає потенціал розвитку (виробничий, кадровий, фінансовий), який може бути реалізований лише за умови ефективного управління. Зовнішні фактори формують рамкові умови діяльності, створюючи можливості або обмеження [28]. При цьому важливо підкреслити, що внутрішні та зовнішні фактори не діють ізольовано; підприємство одночасно є об'єктом і суб'єктом ринкових процесів. Ефективна маркетингова стратегія (внутрішній чинник) здатна нівелювати вплив цінового тиску конкурентів (зовнішній чинник).

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності формувати унікальні, важко копіювані переваги [31]. До таких ключових детермінант належать інноваційна активність, якість продукції, цінова політика та маркетингові стратегії. Їхній комплексний вплив визначає стратегічну позицію підприємства. Для візуалізації цієї взаємодії доцільно представити їх у вигляді інтегрованої моделі (див. рис. 1.3).

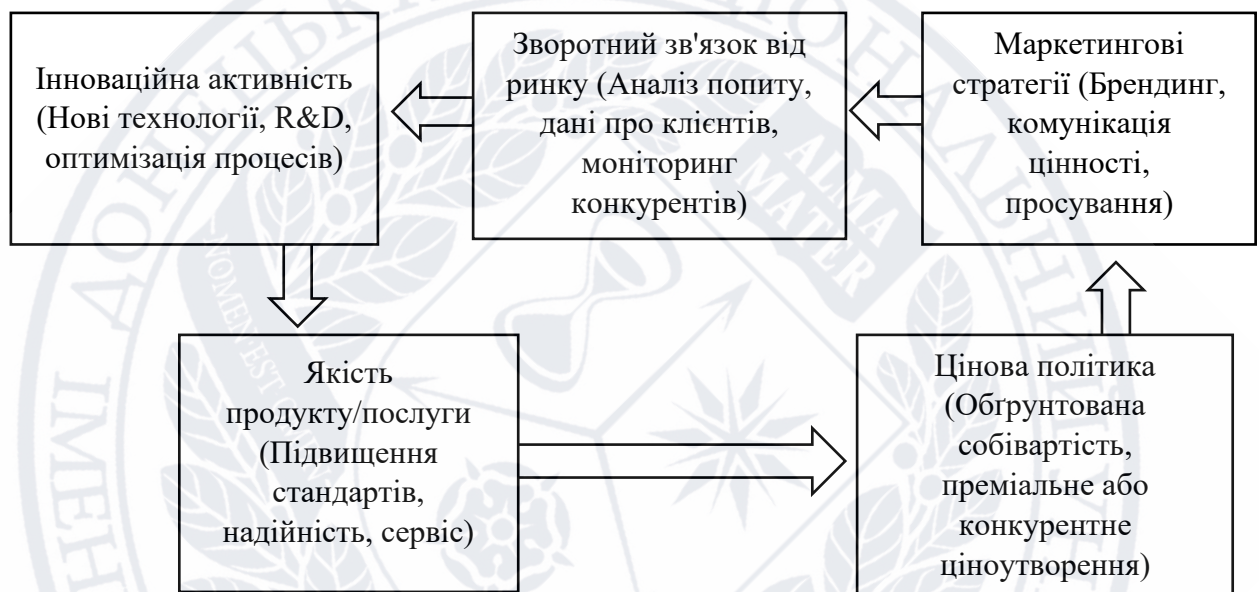


Рисунок 1.3 - Синергетичний цикл детермінант конкурентоспроможності

Запропонований синергетичний цикл демонструє, що ці чотири детермінанти не діють ізольовано, а формують динамічну систему взаємодії. Наприклад, інновації (Блок 1) дозволяють підвищити якість (Блок 2), що, у свою чергу, відкриває можливості для преміальної цінової політики (Блок 3). Ефективний маркетинг (Блок 4) доносить цінність цих інновацій та якості до споживача, а отриманий зворотний зв'язок (Блок 5) стає основою для нового витка інновацій, замикаючи цикл [42].

Окремої уваги заслуговує управлінський аспект як наскрізний фактор, що інтегрує всі інші елементи. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від якості та ефективності управлінських рішень. Саме управління

забезпечує оптимальне використання фінансового, кадрового та технологічного потенціалу [51]. Емпіричні дослідження підтверджують прямий кореляційний зв'язок між рівнем ефективності менеджменту та показниками конкурентоспроможності.

Для наочного відображення цього інтегруючого впливу доцільно представити систему управління як механізм, що трансформує управлінські функції в конкретні конкурентні переваги (див. рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Вплив ефективності управління на формування конкурентоспроможності

Дана схема демонструє, що управлінський потенціал виступає критичним фактором підтримки і розвитку конкурентоспроможності. Ефективне стратегічне планування (Блок 1) визначає цілі та пріоритети. Оперативне та фінансове управління забезпечують ресурсну координацію та контроль витрат (Блок 2), що безпосередньо впливає на ціну та якість (Блок 3). Управління персоналом та маркетингом формує компетенції та лояльність, що веде до інноваційності та ринкової частки [63]. Взаємозв'язок є двостороннім: висока конкурентоспроможність (Блок 3) є індикатором ефективності управлінських рішень (Блок 1 і 2) та надає ресурси для їх подальшого вдосконалення.

Розглядаючи управлінський аспект більш детально, варто зазначити, що стратегічне управління формує довгостроковий вектор розвитку, який дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а й проактивно формувати ринкове середовище. Саме на стратегічному рівні закладається фундамент майбутніх переваг через визначення ключових компетенцій та інвестиційних пріоритетів [55]. Ефективна стратегія дозволяє сконцентрувати обмежені ресурси на найбільш перспективних напрямках, уникаючи розпорошення сил та непродуктивних витрат, що є критично важливим в умовах високої турбулентності ринку.

Інноваційне управління виступає каталізатором перетворення знань та ідей у комерційно успішні продукти чи технології. Це не лише R&D, але й здатність організації створювати середовище, що стимулює креативність та не боїться ризику [14]. Підприємства з розвиненою інноваційною культурою здатні швидше ідентифікувати нові потреби споживачів та пропонувати ринку унікальні ціннісні пропозиції, тим самим випереджаючи конкурентів та формуючи нові ринкові ніші. Це управління вимагає гнучких (Agile) підходів до реалізації проектів.

Фінансове управління забезпечує не лише поточну стабільність, але й стратегічну гнучкість. Конкурентоспроможність у фінансовому аспекті – це не лише висока рентабельність, але й оптимальна структура капіталу, що дозволяє залучати інвестиції на вигідних умовах [33]. Ефективне управління грошовими потоками, ризиками та інвестиційним портфелем надає підприємству "подушку безпеки" для реалізації довгострокових інноваційних проектів та виживання під час економічних криз, які неминуче впливають на зовнішнє середовище.

Управління людськими ресурсами (HRM) еволюціонувало від кадрового адміністрування до стратегічної функції. Сучасні дослідження доводять, що ключові конкурентні переваги дедалі частіше криються у нематеріальних активах, зокрема у колективному інтелекті та компетенціях персоналу [46]. Інвестиції у навчання, створення систем мотивації, що базуються на

результативності (KPI), та формування сильної корпоративної культури дозволяють залучати, утримувати та розвивати таланти, які є носіями інновацій та якості.

Маркетингове управління забезпечує зв'язок підприємства з ринком та споживачем. В епоху цифрових технологій його роль трансформувалася від простого просування товару до побудови довгострокових відносин з клієнтами (CRM) та управління клієнтським досвідом [59].

Таким чином, управлінський потенціал не є ізольованим фактором; він пронизує всі аспекти діяльності підприємства, інтегруючи їх у єдину систему, спрямовану на досягнення та утримання ринкових переваг. Лише синергія ефективних управлінських функцій – від стратегії до управління персоналом – дозволяє підприємству реалізувати свій внутрішній потенціал та успішно протистояти викликам зовнішнього середовища.

### **1.3 Методологічні підходи та показники оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**

Обґрунтоване оцінювання рівня конкурентоспроможності є ключовою передумовою для розробки ефективної стратегії управління підприємством. Методологія оцінювання визначає систему принципів, інструментів та процедур, за допомогою яких здійснюється аналіз ринкових позицій суб'єкта господарювання та його потенціалу [21]. Основна мета застосування цих методологічних підходів полягає у створенні об'єктивної та науково обґрунтованої бази для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Вибір методології залежить від цілей дослідження, доступності інформації та специфіки галузі. У науковій літературі [11, 29, 41] виділяється широкий спектр підходів, які умовно можна розділити на дві великі групи: кількісні (розрахункові) та якісні (аналітичні, експертні).

Кількісні (розрахункові) методи базуються на аналізі вимірюваних економічних та фінансових показників діяльності підприємства. Вони забезпечують об'єктивність та можливість порівняння в динаміці або з

конкурентами. До цієї групи належать методи фінансового аналізу (розрахунок коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, ділової активності), економіко-статистичні методи (аналіз частки ринку, темпів зростання продажів, продуктивності праці) та інтегральні методи, що передбачають розрахунок єдиного узагальнюючого показника (індексу) конкурентоспроможності на основі зважування окремих індикаторів [38].

Якісні (аналітичні) методи спрямовані на оцінку нефінансових аспектів, які важко формалізувати, але які мають суттєвий вплив на довгострокові переваги. До них відносять методи експертних оцінок (наприклад, оцінка репутації бренду, рівня управлінської культури, лояльності клієнтів), матричні методи (SWOT, PESTE, матриця БКГ), а також бенчмаркінг – порівняння бізнес-процесів підприємства з еталонними показниками лідерів галузі [53].

Для наочного узагальнення ключових методологічних інструментів, їх можна представити у вигляді структурованої схеми (див. рис. 1.5).

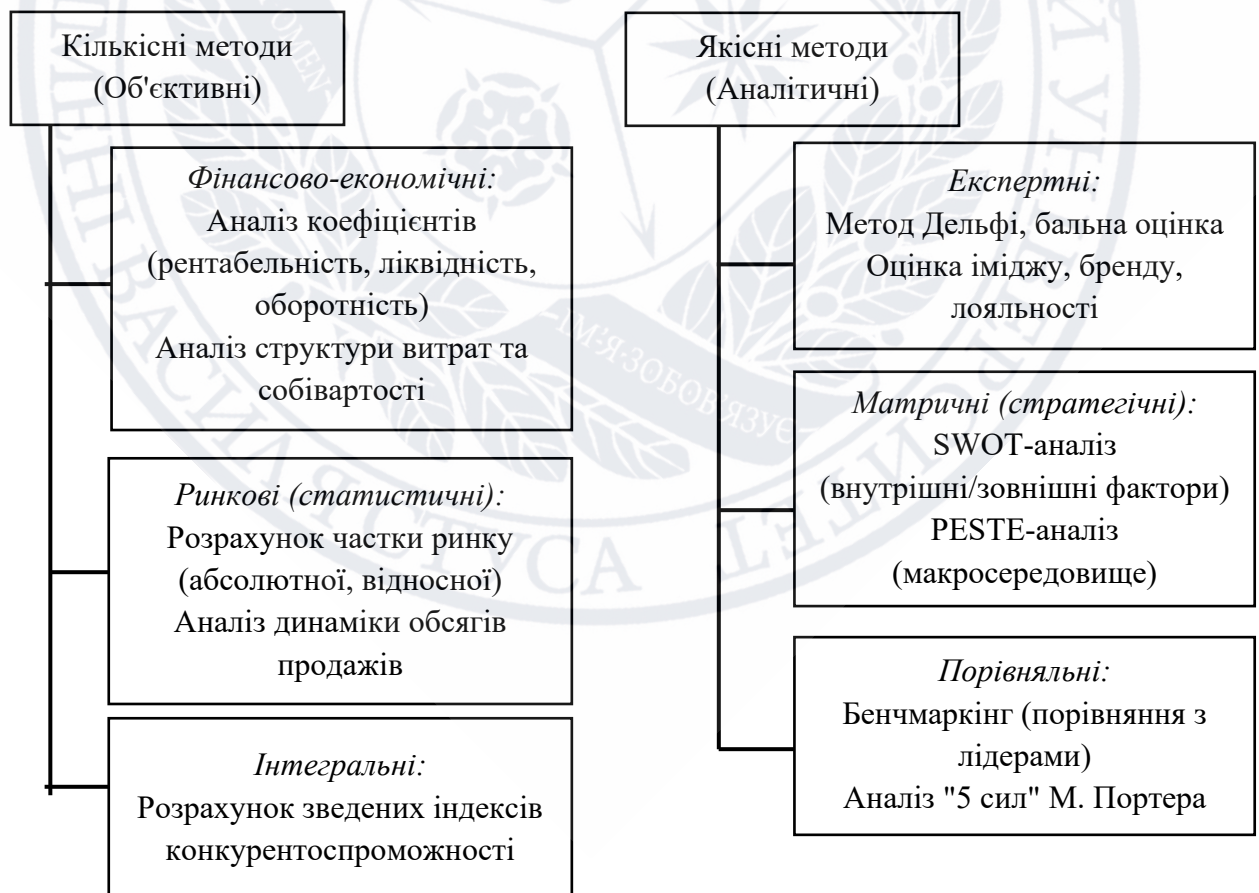


Рисунок 1.5 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Представлена класифікація демонструє фундаментальну дихотомію методологічних підходів. Кількісні методи дають точну, але часто ретроспективну картину фінансового стану та ринкових позицій. Вони відповідають на питання "Що?". Якісні методи, навпаки, дозволяють оцінити стратегічні, часто приховані фактори (репутація, якість управління, загрози середовища) і відповідають на питання "Чому?". Очевидно, що жоден із цих підходів не є вичерпним окремо. Ефективна оцінка вимагає їх синтезу: наприклад, фінансові коефіцієнти (кількісний) можуть пояснюватися низькою якістю управління (якісний), виявленою експертами [48].

Незалежно від обраного методу, оцінювання базується на системі показників. Показники – це конкретні індикатори, що характеризують окремі аспекти конкурентоспроможності. Їх можна згрупувати за ключовими сферами діяльності підприємства (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Система ключових показників (індикаторів) конкурентоспроможності

| Група показників     | Ключові індикатори                                                                                                             | Що характеризує                                                                             |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансові            | Рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA), показники ліквідності, структура капіталу (коефіцієнт автономії). | Ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, інвестиційну привабливість.        |
| Ринкові              | Частка ринку (абсолютна та відносна), темпи зростання продажів, індекс лояльності клієнтів (NPS), впізнаваність бренду.        | Ринкову силу підприємства, ефективність збуту та маркетингу, відносини зі споживачами.      |
| Виробничо-операційні | Продуктивність праці, собівартість одиниці продукції, рівень браку (показники якості), операційний цикл, плинність кадрів.     | Ефективність внутрішніх бізнес-процесів, технологічний рівень, якість кадрового потенціалу. |

## Продовження таблиці 1.3

|                          |                                                                                                                                      |                                                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інноваційно-інвестиційні | Витрати на R&D (у % до доходу), коефіцієнт оновлення продукції, кількість впроваджених інновацій, обсяг інвестицій в основні засоби. | Здатність до довгострокового розвитку, адаптивність до технологічних змін, інноваційний потенціал. |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

Систематизація показників у таблиці дозволяє побачити багатовимірність поняття конкурентоспроможності. Підприємство може мати високі фінансові показники (наприклад, високу рентабельність) за рахунок скорочення витрат, але при цьому низькі інноваційні показники (відсутність R&D), що створює загрозу довгостроковій конкурентоспроможності.

З огляду на складність та багатоаспектність оцінювання, сучасна практика тяжіє до інтегрованих (гібридних) моделей, які поєднують різні методи та групи показників у єдину логічну послідовність. Такий інтегрований процес оцінювання є алгоритмом і логічно поділяється на кілька послідовних етапів.

Перший етап – підготовчий, на якому визначається мета оцінювання, ідентифікуються ключові конкуренти та формується повна інформаційна база (внутрішня звітність, галузева статистика, дані експертних опитувань). Це закладає фундамент для об'єктивності подальшого аналізу.

Другий етап – аналітичний, де паралельно застосовуються обрані методи. На цьому етапі відбувається комплексне сканування: якісний аналіз (наприклад, SWOT, PESTE) використовується для визначення стратегічних факторів, загроз та можливостей; кількісний аналіз (фінансові коефіцієнти, частка ринку) – для об'єктивної оцінки поточних позицій; порівняльний аналіз (бенчмаркінг) – для виявлення відставань від лідерів галузі.

Третій етап – синтетичний, який є ключовим. Тут відбувається не просто збір даних, а їх інтеграція та інтерпретація. Розраховуються зведені індекси (за потреби) та, що найважливіше, виявляються причинно-наслідкові зв'язки (наприклад, як саме виявлені на другому етапі загрози з PESTE-аналізу

впливають на фінансові показники). На цьому етапі визначаються "вузькі місця" та "точки зростання".

Четвертий, фінальний етап – стратегічний. На основі синтезованих даних формується комплексний висновок про сильні та слабкі сторони конкурентної позиції підприємства та розробляються обґрунтовані управлінські рекомендації та стратегічні альтернативи, що є кінцевою метою всього процесу оцінювання [65]. На додаток до теоретичних моделей, важливим є аналіз міжнародної практики (зарубіжного досвіду) застосування цих методологій. Дослідження досвіду провідних країн світу показує, що стійка конкурентоспроможність формується на основі комплексної інтеграції інновацій, якості, ефективного управління та активного маркетингу [44].

У країнах Європи, зокрема в Німеччині, домінує підхід, що базується на інноваціях та цифровізації (Індустрія 4.0). Оцінка конкурентоспроможності там тісно пов'язана з показниками автоматизації, ефективності використання ресурсів та впровадженням кіберфізичних систем [30]. У Японії історично пріоритетом є системи тотального управління якістю (TQM), де конкурентоспроможність вимірюється через показники надійності, рівня дефектів та задоволеності споживачів. Американські компанії часто фокусуються на гнучких моделях управління та маркетингових стратегіях, оцінюючи конкурентоспроможність через вартість бренду, ринкову капіталізацію та швидкість виведення нових продуктів на ринок (Time-to-Market) [57].

Таблиця 1.4 - Пріоритетні методології оцінювання конкурентоспроможності в міжнародній практиці

| Регіон / Країна | Домінуючий підхід / Філософія             | Ключові методи та інструменти оцінювання                                               | Пріоритетні показники                                      |
|-----------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Німеччина       | Інновації та цифровізація (Індустрія 4.0) | Бенчмаркінг процесів, оцінка рівня автоматизації, аналіз ефективності ресурсів (REFA). | Продуктивність праці, собівартість, індекс інноваційності. |

Продовження таблиці 1.4

|             |                                         |                                                                                                  |                                                                          |
|-------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Японія      | Тотальне управління якістю (TQM)        | Статистичний контроль процесів (SPC), QFD (Розгортання функції якості), експертна оцінка якості. | Рівень дефектів (PPM), індекс задоволеності клієнтів, час циклу.         |
| США         | Гнучке управління та ринкова орієнтація | Матричні методи (SWOT, БКГ), фінансовий аналіз (ROA, EVA), оцінка вартості бренду.               | Ринкова капіталізація, частка ринку, швидкість виведення продукту (TTM). |
| Скандинавія | Стійкий розвиток та маркетинг           | Оцінка життєвого циклу (LCA), індекс лояльності (NPS), PESTE-аналіз (з акцентом на екологію).    | Показники стійкості (ESG), впізнаваність бренду, рентабельність.         |

Зіставлення міжнародних практик демонструє, що не існує єдиного "правильного" методу. Вибір методології диктується національною бізнес-культурою та галузевою специфікою. Німецькі промислові компанії роблять акцент на операційній досконалості (кількісні показники виробництва). Японські – на досконалості продукту (якісні та статистичні показники). Американські – на ринковій та фінансовій досконалості (маркетингові та фінансові індикатори) [61]. Це підтверджує висновок про необхідність інтегрованого підходу, який би адаптував різні методології до специфічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Адаптація цього міжнародного досвіду до умов функціонування вітчизняних підприємств вимагає не сліпого копіювання, а вдумливого синтезу. Наприклад, для підприємств, що працюють у традиційних галузях (як-от постачання), пряме впровадження німецької моделі "Індустрія 4.0" може бути капітально надмірним та економічно невиправданим на поточному етапі [40]. Однак, запозичення елементів японського підходу TQM (Тотальне управління якістю), зокрема фокусування на стандартизації процесів та мінімізації помилок (наприклад, у логістиці та обслуговуванні клієнтів), є більш реалістичним та здатне дати швидкий ефект у підвищенні операційної ефективності.

Водночас, американський та скандинавський досвід (Таблиця 1.4) підкреслює критичну важливість нематеріальних активів. Для вітчизняного підприємства це означає, що оцінка конкурентоспроможності не може обмежуватися лише фінансовими та виробничими показниками [58]. Інвестиції у бренд роботодавця, впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами (американський підхід) та врахування показників стійкого розвитку (ESG, скандинавський підхід) перестають бути "додатковою опцією" і стають вимірюваним фактором довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, ефективна методологія оцінювання для українського підприємства має бути гібридною: вона повинна поєднувати "жорсткі" операційні показники (якість, собівартість, продуктивність – за японським/німецьким вектором) з "м'якими" ринковими та репутаційними індикаторами (лояльність клієнтів, сила бренду, соціальна відповідальність – за американським/скандинавським вектором) [64]. Такий збалансований підхід дозволить отримати найбільш повну та стратегічно придатну оцінку реальних та потенційних конкурентних переваг.

## **Висновки до розділу 1**

В результаті виконання першого розділу кваліфікаційної роботи було проведено ґрунтовний теоретико-методологічний аналіз сутності, факторів та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що дозволило сформулювати низку ключових висновків. Теоретико-методологічний базис, сформований у цьому розділі, слугує надійним підґрунтям для проведення подальшого прикладного аналізу діяльності конкретного підприємства.

Досліджено еволюцію та сутність поняття «конкурентоспроможність». Встановлено, що ця категорія трансформувалася від класичного розуміння, що базувалося переважно на ціновій/витратній перевазі (за А. Смітом та Д. Рікардо), до сучасної, багаторівневої концепції [9, 15]. Сучасна конкурентоспроможність трактується як динамічна інтегрована здатність

підприємства, що базується на унікальних ресурсах (RBV), інноваційній активності та здатності до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища [24]. Вона є не статичним станом, що вимірюється лише ретроспективно, а безперервним процесом стратегічного управління, спрямованим на проактивне формування переваг.

Виявлено та систематизовано ключові фактори, що формують конкурентоспроможність. Доведено, що вони поділяються на зовнішні (макрота середовище), які створюють рамкові умови, можливості та загрози, та внутрішні (виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий та управлінський потенціал) [31]. Встановлено, що саме ефективність управління внутрішніми факторами визначає здатність підприємства нівелювати загрози та капіталізувати можливості зовнішнього середовища.

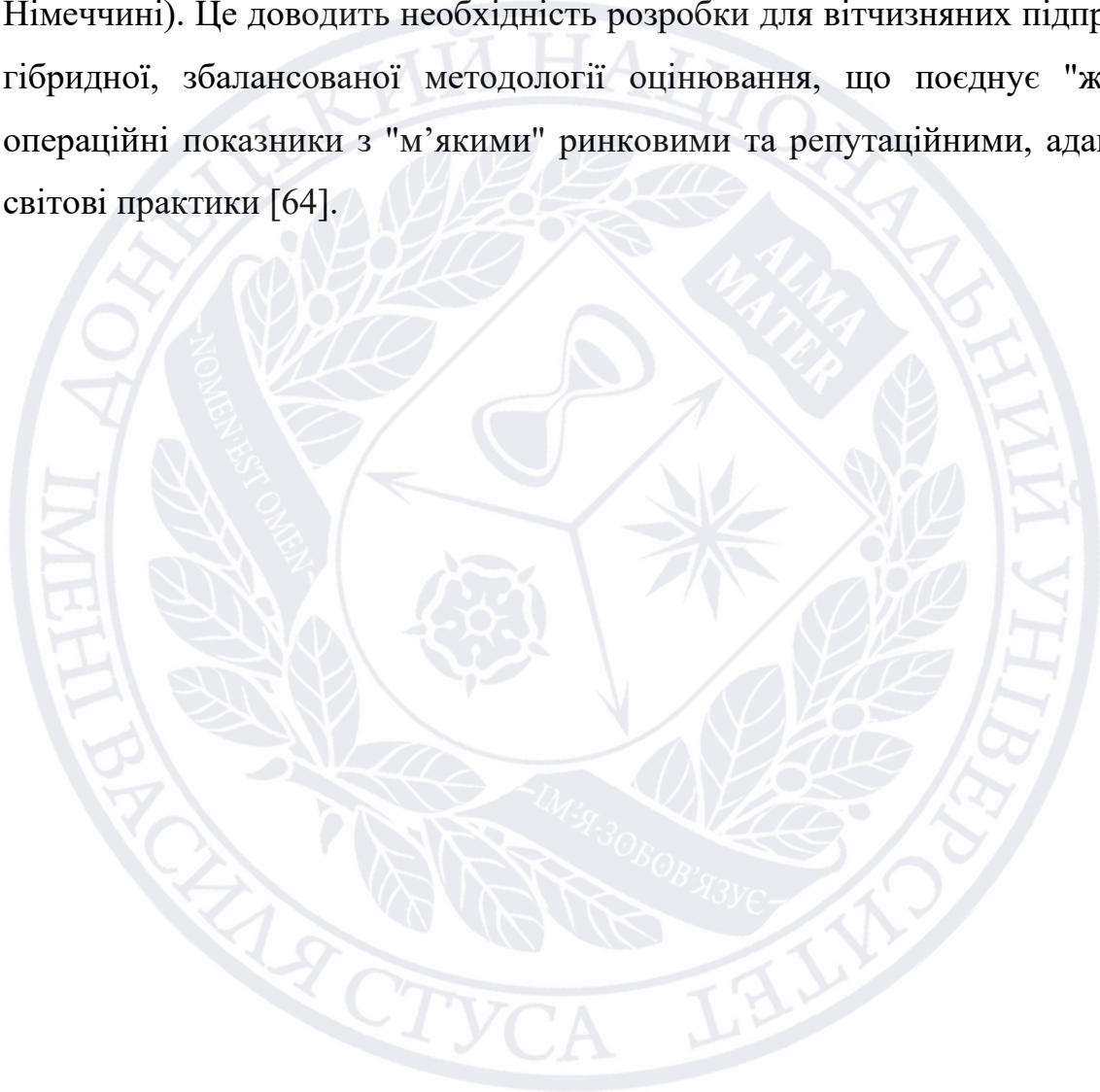
Особливу увагу приділено аналізу ключових детермінант, де доведено, що в сучасних умовах вирішального значення набуває синергетичний ефект взаємодії інновацій, якості, цінової політики та маркетингу. Ці елементи не діють ізольовано, а інтегруються та координуються через наскрізну функцію ефективного управління [42, 51], формуючи унікальну ціннісну пропозицію, яку конкурентам важко або неможливо скопіювати у короткостроковій перспективі.

Обґрунтовано методологічні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Визначено, що для отримання об'єктивної, багатовимірної картини необхідний синтез кількісних та якісних методів [48]. Кількісні (фінансовий аналіз, розрахунок частки ринку) надають ретроспективні дані та відповідають на питання "Що?", тоді як якісні (SWOT, PESTE, експертні оцінки, бенчмаркінг) дозволяють оцінити стратегічний потенціал, приховані фактори та відповісти на питання "Чому?" [53].

Проаналізовано систему показників, яка підтвердила багатовимірність оцінювання. Доведено, що аналіз має бути комплексним, охоплюючи фінансові, ринкові, виробничо-операційні та інноваційні індикатори. Виявлено, що фокусування лише на одній групі показників (наприклад, суто

фінансових) може призвести до хибних стратегічних висновків, приховуючи критичні проблеми в інноваційному, операційному чи маркетинговому блоці.

Аналіз міжнародного досвіду (Німеччина, Японія, США) підтвердив, що не існує єдиного універсального методу [61]. Провідні економіки світу обирають пріоритетні методології залежно від національної бізнес-культури та галузевої спеціалізації (напр., TQM в Японії або фокус на Індустрії 4.0 в Німеччині). Це доводить необхідність розробки для вітчизняних підприємств гібридної, збалансованої методології оцінювання, що поєднує "жорсткі" операційні показники з "м'якими" ринковими та репутаційними, адаптуючи світові практики [64].



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ “УКПОСТАЧ”

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ “УкПостач”

ПрАТ «УКпостач» є одним із провідних торгово-промислових холдингів України, який спеціалізується на виробництві та постачанні холодильного обладнання й промо-продуктів. Підприємство було засноване у 1998 році і пройшло шлях від регіонального виробника до міжнародно визнаного лідера у своїй галузі [14]. Основним напрямом діяльності компанії є створення високотехнологічних рішень для зберігання та демонстрації харчових продуктів і напоїв.

Діяльність холдингу диверсифікована за двома ключовими напрямками, які обслуговують переважно B2B ринок: виробництво промислового холодильного обладнання (під брендом UBC Cool) та виробництво промо-матеріалів (під брендом UBC Promo). Ця диверсифікація дозволяє компанії задовольняти комплексні потреби клієнтів (виробників напоїв, ритейлерів) та забезпечувати стійкість бізнес-моделі [23].

Для кращого розуміння профілю компанії, доцільно деталізувати її основні продуктові категорії (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні види продукції ПрАТ «УкПостач»

| Напрямок    | Продуктова група                 | Конкретні види продукції                                                                            |
|-------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "UBC Cool"  | Професійне холодильне обладнання | Холодильні шафи. Вертикальні шафи (1- та 2-дверні) для напоїв та продуктів, брендovanі під клієнта. |
|             |                                  | Охолоджувачі для напоїв. Пивні охолоджувачі (надстійкові та підстійкові), охолоджувачі для кег.     |
|             |                                  | Морозильне обладнання. Морозильні ларі для морозива та напівфабрикатів.                             |
| "UBC Promo" | Промо-матеріали та POS           | Зовнішні промо-рішення. Брендovanі торговельні парасолі, намети, павільйони, прапори.               |

Продовження таблиці 2.1

|                  |                     |                                                                                                                             |
|------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                     | Брендування та меблі. Брендovanі меблі (столи, стільці), вивіски, меню-холдери, лайтбокси.                                  |
| "UBC Green Cool" | Інноваційні рішення | Екологічне обладнання. Холодильні шафи на основі "зелених" холодоагентів (напр., CO <sub>2</sub> ), енергоефективні моделі. |

Представлена номенклатура свідчить про чіткий фокус підприємства на B2B сегменті, зокрема на виробниках FMCG-товарів (напої, морозиво). Ключова перевага полягає у можливості "комплексного" обслуговування клієнта: разом із холодильною шафою (UBC Cool) компанія може поставити брендovanу парасоллю та меблі для літнього майданчика (UBC Promo). Окремий розвиток "зеленого" напрямку (UBC Green Cool) відповідає глобальним екологічним трендам і є суттєвою конкурентною перевагою на міжнародних ринках [30].

Ключовим структурним підрозділом є компанія «UBC Cool», яка займається розробкою і виробництвом сучасної холодильної техніки. До складу підрозділу входять два виробничих майданчики: завод «UBC Cool» у місті Дергачі Харківської області та завод «UBC Green Cool» у місті Вінниця. Виробництво оснащено сучасним обладнанням та системою контролю якості, що відповідає міжнародним стандартам [43]. Така структура дозволяє компанії бути гнучкою у реагуванні на ринкові зміни.

ПрАТ «УкПостач» досягло значних результатів, які підтверджують його лідерські позиції: компанія займає перші місця у виробництві охолоджувачів у світі та холодильних шаф в Україні, а у Східній Європі посідає друге місце за обсягами виробництва [49]. Такі показники свідчать про ефективність інноваційної стратегії підприємства.

Важливим етапом історії компанії став 2022 рік, коли у зв'язку з воєнними діями на Харківщині здійснено релокацію виробництва з Дергачів до Вінниці. Перевезення включало як обладнання, так і персонал. Незважаючи на складності, компанії вдалося зберегти цілісність виробництва та відновити

стабільну роботу. Цей факт демонструє високу гнучкість підприємства та стійкість до кризових ситуацій [56].

Організаційна структура ПрАТ «УкПостач» побудована з урахуванням диверсифікації бізнесу та необхідності ефективного управління. Для чіткого розуміння доцільно розділити аналіз структури на два рівні: загально-адміністративний (топ-менеджмент) та операційно-виробничий.

Загальна структура управління побудована за функціональним принципом, де ключові напрями діяльності підпорядковані профільному директору (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Загальна (адміністративна) організаційна структура управління ПрАТ «УкПостач»

Представлена схема демонструє класичну функціональну структуру управління, характерну для великих холдингів. Вона забезпечує чіткий розподіл повноважень на вищому рівні [62]. Генеральний директор здійснює стратегічне керівництво, спираючись на п'ятьох ключових функціональних керівників, кожен з яких відповідає за свій блок: комерція, виробництво, фінанси, логістика та персонал. Така модель дозволяє ефективно координувати складні бізнес-процеси на макрорівні.

Для більш глибокого розуміння операційної діяльності доцільно деталізувати ключовий для підприємства блок – виробничу структуру, оскільки саме в ній створюється основна додана вартість продукту 1 (див. рис. 2.2).

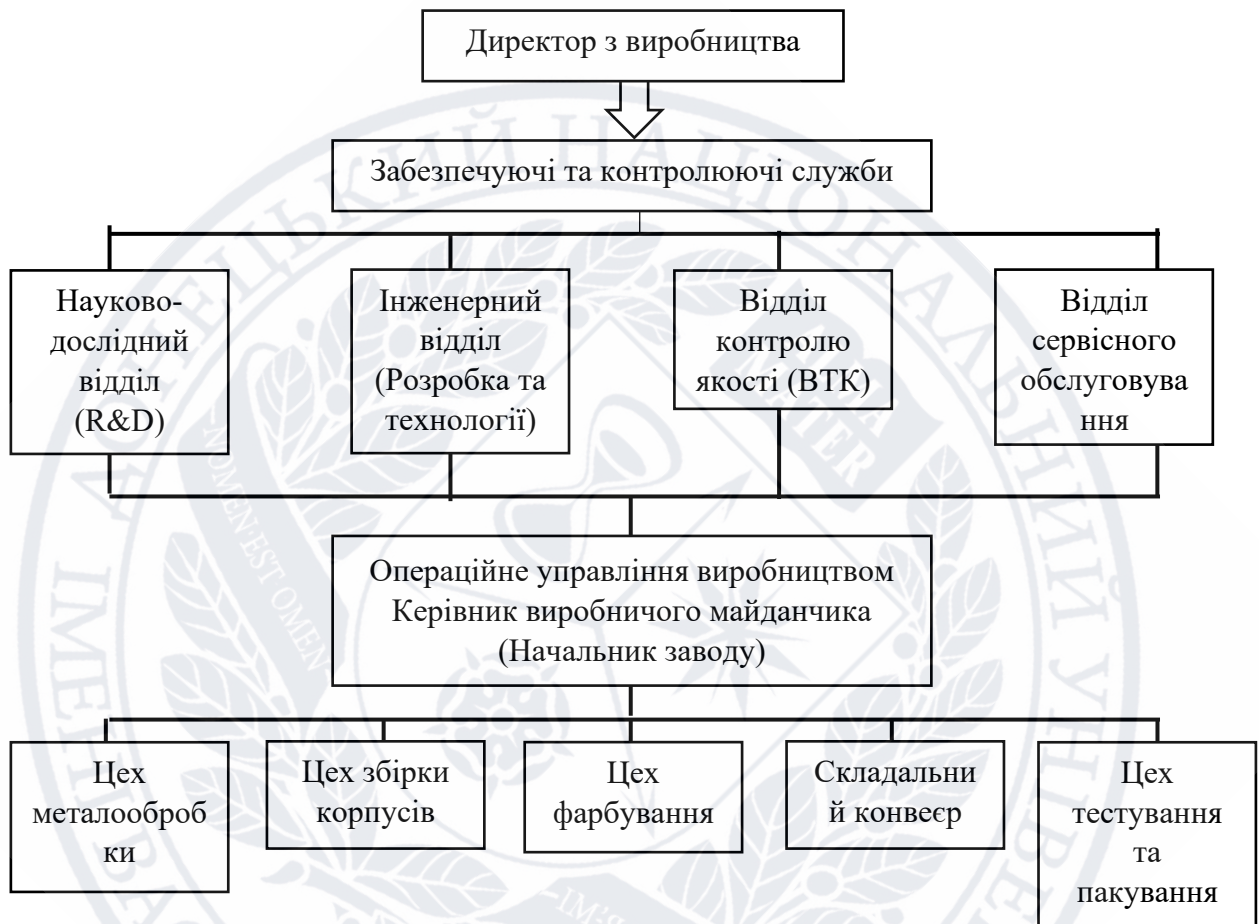


Рисунок 2.2 - Деталізована виробнича структура ПрАТ «УкПостач» (на прикладі заводу "UBC Green Cool")

Деталізована виробнича структура показує комплексний характер організації виробництва. Важливо відзначити, що Директору з виробництва підпорядковані не лише безпосередньо заводи (через керівників майданчиків), але й ключові забезпечуючі відділи: R&D (інновації), Інженерний відділ (технології) та ВТК (якість). Це створює тісний зв'язок між розробкою нових продуктів ("Green Cool") та їх безпосереднім впровадженням у серійне виробництво. Така організація дозволяє швидко адаптувати технологічні

процеси, контролювати якість на всіх етапах та реалізовувати інноваційну стратегію компанії.

Особливу роль у діяльності компанії відіграють інновації, високі стандарти якості, екологічна спрямованість і цифрові технології. ПрАТ «УкПостач» впроваджує сучасні методи контролю якості (ISO 9001), використовує сертифіковані матеріали та сервіси автоматизації виробництва (ERP-системи).

ПрАТ «УкПостач» займає провідну позицію на ринку постачання та логістики холодильного обладнання. Стратегічне розташування виробничих майданчиків (до 2022 р. – Дергачі, після – Вінниця) дозволяє компанії ефективно покривати ринки збуту. Сучасна логістична система побудована на принципах оптимізації маршрутів, контролю запасів та використання цифрових технологій (CRM, ERP, TMS) для управління ланцюгами постачання [54].

Конкурентні переваги компанії на ринку постачання та логістики формуються за рахунок високої надійності доставки, гнучкості у формуванні замовлень та інтеграції з інформаційними системами партнерів. Для наочного аналізу ринкової позиції підприємства доцільно розглянути динаміку частки ринку за 2022–2024 рр. (див. рис. 2.3).

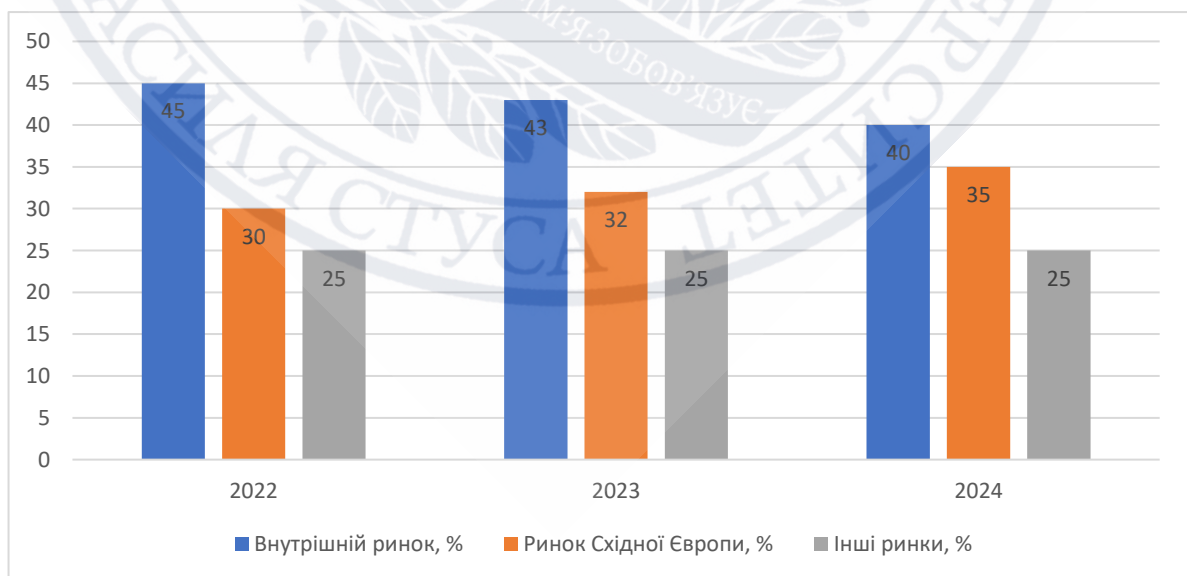


Рисунок 2.3 - Частка ринку ПрАТ «УкПостач» на ринку постачання холодильного обладнання (2022-2024 рр.)

Аналіз даних рисунку 2.3 (що базується на відкритих джерелах та звітах компанії) показує, що ПрАТ «УкПостач» стабільно утримує значну частку внутрішнього ринку. Водночас спостерігається незначне зниження частки в Україні у 2023-2024 рр., що, ймовірно, пов'язане з наслідками релокації виробництва та загальним скороченням ринку через воєнний стан. Проте компанія успішно компенсує це поступовим зміщенням фокусу на міжнародні ринки, зокрема на країни Східної Європи, де її частка зростає. Це свідчить про правильну стратегію диверсифікації ринків збуту [60].

Стратегічний фокус на інноваціях, про який свідчить виробнича структура (див. Рис. 2.2), є ключовим фактором успіху на експортних ринках. Діяльність підрозділу «UBC Green Cool» та інвестиції в R&D дозволяють компанії відповідати жорстким екологічним стандартам ЄС, зокрема вимогам щодо використання «зелених» холодоагентів (як CO<sub>2</sub>) та підвищення енергоефективності [37]. Це не лише екологічна відповідальність, але й прагматична ринкова стратегія, що відкриває доступ до преміальних клієнтів у Східній та Західній Європі, для яких показники ESG (Environmental, Social, Governance) є критично важливими при виборі постачальника.

Цифрова інфраструктура підприємства, що включає інтегровані системи ERP, CRM та TMS, формує його «цифровий хребет» та забезпечує операційну перевагу. ERP-система дозволяє здійснювати наскрізне планування ресурсів від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції, мінімізуючи залишки на складах та оптимізуючи виробничий цикл [58]. CRM-система забезпечує глибоке розуміння клієнтської бази та управління життєвим циклом замовлення, тоді як TMS (система управління транспортом) оптимізує логістичні витрати, що є критично важливим для утримання конкурентної ціни на тлі зростання частки на ринку Східної Європи.

Система управління якістю на ПрАТ «УкПостач», сертифікована за стандартами ISO 9001, є не формальною вимогою, а дієвим інструментом менеджменту. Вона пронизує всі етапи виробництва: від вхідного контролю сировини та комплектуючих до багатоступеневого тестування готової

продукції [47]. Для B2B клієнтів, таких як світові виробники напоїв, стабільність якості та надійність обладнання (яке часто брендується їхніми марками) є пріоритетом. Дотримання цих стандартів забезпечує високий рівень довіри та довгострокові контракти.

Окремо варто відзначити високу організаційну стійкість та адаптивність компанії, доведену під час кризи 2022 року. Успішна релокація виробничих потужностей та значної частини персоналу з Харківщини до Вінниці в екстремальних умовах свідчить про високу якість кризового менеджменту та значний людський капітал. Функціонування потужного HR-департаменту (див. рис. 2.1), відповідального за мотивацію, навчання та релокацію персоналу, підтверджує, що компанія розглядає співробітників як ключовий актив, здатний забезпечити безперервність бізнесу навіть за форс-мажорних обставин [56].

Фінансова стійкість холдингу є базисом для реалізації його амбітних стратегій. Здатність фінансувати інвестиції у новітнє обладнання для вінницького майданчика («UBC Green Cool»), підтримувати значні обсяги R&D та одночасно витримувати логістичне навантаження експортної експансії вказує на ефективну роботу фінансового блоку [34]. Грамотне управління капіталом та витратами дозволяє підприємству не лише виживати в умовах економічної нестабільності, але й використовувати кризові періоди для посилення своїх ринкових позицій.

Підсумовуючи загальну характеристику, ПрАТ «УкПостач» постає як зрілий, диверсифікований промисловий холдинг з чітко визначеною стратегією. Його конкурентоспроможність базується на синергії кількох факторів: технологічному лідерстві (включаючи «зелені» інновації), комплексній продуктивній пропозиції (Cool та Promo), розвиненій організаційній структурі, цифровізації процесів та високій організаційній стійкості. Ця міцна основа дозволяє компанії утримувати лідерство в Україні та продовжувати успішну експансію на зовнішні ринки, незважаючи на складні операційні умови.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства за 2022–2024

рр.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства в сучасних ринкових умовах визначається рівнем його прибутковості, здатністю формувати стабільні доходи та контролювати витрати. Саме тому аналіз динаміки фінансових результатів є ключовим етапом комплексної оцінки економічного стану суб'єкта господарювання. Він дозволяє виявити основні тенденції зміни доходів і витрат, оцінити ефективність управлінських рішень, визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові результати. Для ПрАТ «Укпостач» дослідження динаміки прибутковості має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері постачання та логістики, де прибуток безпосередньо залежить від ефективності операційних процесів і ринкової кон'юнктури. Вивчення показників доходів, витрат і прибутку за 2022–2024 роки дає можливість виявити тенденції розвитку підприємства, визначити рівень його фінансової стабільності та обґрунтувати напрями підвищення результативності діяльності.

Формування доходів підприємства відображає рівень конкурентоспроможності його продукції, ефективність цінової політики та ступінь адаптації до ринкових умов. Водночас витрати визначають собівартість реалізованої продукції, а отже — безпосередньо впливають на розмір прибутку. Для об'єктивної оцінки фінансових результатів доцільно проаналізувати не лише абсолютні обсяги доходів і витрат, а й співвідношення між ними, темпи їх зміни та структуру. Такий підхід дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності, виявити чинники, що позитивно або негативно впливають на фінансовий результат. Аналіз у динаміці дозволяє відстежити стійкість підприємства до коливань ринку, змін 35опит учи зростання цін на ресурси, що є особливо важливим у нестабільних економічних умовах України.

У контексті дослідження фінансово-економічного стану ПрАТ «Укпостач» аналіз динаміки доходів, витрат і прибутковості виступає

важливим інструментом стратегічного управління. Отримані результати дозволяють не лише оцінити досягнутий рівень ефективності діяльності, але й виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості. На основі таких показників формується база для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат, перегляду цінової політики, розширення ринків збуту та підвищення фінансової стійкості. Подальший аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки дасть змогу простежити динаміку основних показників, визначити тенденції зміни прибутковості та зробити узагальнені висновки щодо ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку.

Фінансово-економічна ефективність діяльності ПрАТ «Укпостач» у 2022–2024 рр. Характеризується помітними коливаннями ключових показників доходів, витрат і кінцевого фінансового результату. У 2022 р. Підприємство демонструвало позитивну динаміку, отримавши чистий дохід від реалізації продукції в розмірі 1 216 915 тис. грн при собівартості 1 014 489 тис. грн, що забезпечило валовий прибуток 202 426 тис. грн. У 2023 р. Спостерігалось суттєве скорочення обсягів реалізації — 342 351 тис. грн, а валовий прибуток зменшився до 57 758 тис. грн, що свідчить про зниження виробничо-комерційної активності та погіршення ринкової кон'юнктури. у 2024 р. доходи зросли до 524 103 тис. грн, валовий прибуток — до 144 510 тис. грн, однак за підсумками року підприємство зазнало чистого збитку –106 753 тис. грн, що пов'язано зі збільшенням операційних витрат і скороченням додаткових доходів. Нижче наведена таблиця, з розрахованими показниками динаміки фінансових результатів ПрАТ «УкПостач» (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів ПрАТ «УкПостач» (2022-2024 рр.)

| Показник                                       | 2022 р.   | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхиленн<br>я<br>2023/2022 | Відхиленн<br>я<br>2024/2023<br>% |
|------------------------------------------------|-----------|----------|----------|-----------------------------|----------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації (тис. грн)         | 1 216 915 | 342 351  | 524 103  | -874 564                    | 28,1                             |
| Собівартість реалізованої продукції (тис. грн) | 1 014 489 | 284 593  | 379 593  | -729 896                    | 28,1                             |
| Валовий прибуток (збиток) (тис. грн)           | 202 426   | 57 758   | 144 510  | -144 668                    | 28,5                             |
| Чистий прибуток (збиток) (тис. грн)            | 60 242    | -355 176 | -106 753 | -415 418                    | -                                |

Проведений аналіз фінансових результатів висвітлює драматичні зміни в діяльності підприємства за останні три роки. Дані чітко демонструють шоковий вплив 2023 року, що є прямим наслідком зовнішніх форс-мажорних обставин (військова агресія, релокація виробництва). Чистий дохід катастрофічно впав на 874,6 млн грн, склавши лише 28,1% від рівня 2022 року. Це призвело до переходу від чистого прибутку у 60,2 млн грн у 2022 році до колосального збитку у 355,2 млн грн у 2023 році.

Показники 2024 року, у свою чергу, демонструють явні ознаки відновлення та адаптації підприємства до нових умов. Чистий дохід зріс на 181,8 млн грн, або на 53,1% порівняно з кризовим 2023 роком. Надзвичайно позитивним сигналом є випереджаюче зростання валового прибутку, який збільшився на 86,8 млн грн, або на 250,2%. Це свідчить про те, що підприємство успішно перезапустило виробництво та змогло відновити ефективність операційної діяльності, ймовірно, за рахунок оптимізації процесів після релокації та зміни асортименту.

Незважаючи на значне покращення валової прибутковості, ключовою проблемою залишається чиста збитковість у 2024 році (–106,8 тис. грн). Хоча результат і покращився на 248,4 млн грн порівняно з 2023 роком, він свідчить про те, що високі операційні (адміністративні та збутові) витрати все ще перевищують отриманий валовий прибуток. Це вказує на те, що компанія в 2023 році несла величезні постійні витрати при майже зупиненому виробництві, і хоча ситуація у 2024 році значно покращилася, повного балансування витрат і доходів ще не досягнуто.

Для розуміння змін у фінансовому результаті розглянемо розраховану таблицю з показниками динаміки основних елементів операційних витрат (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3 - Аналіз структури та динаміки витрат ПрАТ «УкПостач» (2022-2024 рр.)

| Стаття витрат                               | 2022 р.,  | 2023 р., | 2024 р., | Частка 2024 р., % |
|---------------------------------------------|-----------|----------|----------|-------------------|
| Матеріальні затрати (тис. грн)              | 765 864   | 379 479  | 259 504  | 57,8              |
| Витрати на оплату праці (тис. грн)          | 172 041   | 60 131   | 70 024   | 15,6              |
| Відрахування на соціальні заходи (тис. грн) | 32 761    | 14 566   | 14 006   | 3,1               |
| Амортизація (тис. грн)                      | 41 651    | 41 259   | 29 543   | 6,6               |
| Інші операційні витрати (тис. грн)          | 169 711   | 313 701  | 75 551   | 16,9              |
| Разом операційних витрат (тис. грн)         | 1 182 028 | 809 136  | 448 628  | 100               |

У структурі витрат 2024 р. переважають матеріальні затрати (57,8 %), що є типовим для підприємств постачально-логістичного типу. Зменшення абсолютного рівня витрат порівняно з 2022 р. пояснюється зниженням обсягів діяльності, однак скорочення відбулося нерівномірно: найбільше — за

матеріальними ресурсами, тоді як витрати на оплату праці залишилися відносно сталими. Частка інших операційних витрат помітно зменшилася, що може свідчити про оптимізацію адміністративних і збутових витрат. Для повної оцінки прибутковості розраховано основні показники (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності ПрАТ «УкПостач» (2022-2024 рр.)

| Показник                               | Формула                                                        | 2022<br>р., % | 2023 р.,<br>% | 2024<br>р., % |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Рентабельність продажів                | $(\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100$    | 4,9           | -103,7        | -20,4         |
| Валовий прибуток до доходу             | $(\text{Валовий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100$          | 16,6          | 16,9          | 27,6          |
| Рентабельність витрат                  | $(\text{Прибуток} / \text{Витрати}) \times 100$                | 5,1           | -43,9         | -23,8         |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | $(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$ | 11,3          | -92,0         | -68           |

Показники рентабельності підприємства свідчать про зниження ефективності використання ресурсів. У 2022 р. рентабельність продажів становила 4,9 %, тобто на кожну гривню виручки припадало 4,9 коп. прибутку. У 2023 р. підприємство отримало збиток, що зумовило від'ємні значення рентабельності. У 2024 р. рентабельність продажів покращилася, однак залишилася від'ємною (-20,4 %), що означає наявність значного дефіциту операційного прибутку.

Доходи підприємства формуються переважно за рахунок реалізації товарів і послуг у сфері постачання холодильного обладнання та логістичних операцій. У 2024 р. частка інших операційних доходів становила 26,5 % загальної виручки, що свідчить про залежність підприємства від додаткових джерел фінансування (наприклад, курсових різниць чи реалізації вторинних ресурсів). Зменшення обсягу таких доходів порівняно з 2022 р. на 32 %

свідчить про стабілізацію фінансових потоків та фокусування на основній діяльності.

Динаміка чистого прибутку відображає загальну фінансову результативність підприємства. У 2022 р. він становив 60 242 тис. грн, у 2023 р. — –355 176 тис. грн, а у 2024 р. — –106 753 тис. грн. Отже, відбулося різке зниження на 166 995 тис. грн або –277% від рівня 2022 р. Головними факторами зменшення прибутку стали:

1. скорочення чистого доходу на 692 812 тис. грн;
2. зростання питомої собівартості;
3. зниження інших операційних доходів;
4. нестабільність валютного середовища та податкове навантаження.

Незважаючи на часткове відновлення обсягів реалізації у 2024 р., негативна рентабельність вказує на необхідність глибшої оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходу. Порівнюючи трирічний період, можна відзначити, що 2022 р. став базовим роком стабільності з помірним прибутком, 2023 р. — кризовим періодом із суттєвим скороченням обсягів діяльності, а 2024 р. — етапом часткового відновлення, проте без досягнення точки беззбитковості. Така циклічність типова для компаній, що працюють у сфері постачання промислового обладнання, де обсяги продажу залежать від інвестиційної активності клієнтів.

Для оцінки ліквідності використано три основні коефіцієнти: поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Їхні значення наведено та узагальнено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності ПрАТ «УкПостач» (2022-2024 рр.)

| Показник                          | Формула                                                                       | 2022<br>р. | 2023<br>р. | 2024<br>р. | Нормативне<br>значення |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | Оборотні активи / Поточні зобов'язання                                        | 1,63       | 1,29       | 1,12       | 1,0–2,0                |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання                             | 0,7        | 0,61       | 0,57       | $\geq 0,8$             |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | (Грошові кошти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання | 0,0009     | 0,012      | 0,11       | 0,2–0,3                |

Показники підприємства свідчать, що підприємство впродовж трьох років зберігає мінімально достатній рівень ліквідності, проте у 2023 р. спостерігається тимчасове погіршення. У 2024 р. коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,12, що відповідає нормативному інтервалу і свідчить про здатність покривати короткострокові зобов'язання власними оборотними ресурсами. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається нижчим за рекомендований рівень (0,11), що означає дефіцит швидкоореалізованих активів для негайних розрахунків. Отже, підприємство має задовільну, але не надлишкову ліквідність, і потребує підвищення частки грошових коштів у структурі активів.

Платоспроможність характеризується співвідношенням власного і позикового капіталу, що відображає ступінь фінансової незалежності підприємства. Нижче наведені розраховані показники платоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «УкПостач»

Таблиця 2.6 - Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «УкПостач» (2022-2024 рр.)

| Показник                                  | Формула                                                 | 2022<br>р. | 2023<br>р. | 2024<br>р. |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Коефіцієнт автономії                      | Власний капітал / Валюта балансу                        | 0,39       | 0,19       | 0,14       |
| Коефіцієнт фінансової залежності          | Залучений капітал / Власний капітал                     | 1,56       | 4,14       | 6,02       |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | (Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал | 0,49       | 0,06       | -0,44      |

Динаміка показників свідчить, що у 2022 р. ПрАТ «УКпостач» характеризувалося стійким фінансовим становищем, з коефіцієнтом автономії 0,39, що перевищувало мінімальний норматив. У 2023 р. значення знизилося до 0,19 через зменшення власного капіталу внаслідок збиткової діяльності, що свідчить про зростання фінансових ризиків, у 2024 р. показник частково знизився до 0,14, що демонструє тенденцію до падіння. Коефіцієнт маневреності знизився до -0,44, що негативно характеризує здатність підприємства гнучко використовувати власні ресурси для фінансування поточних активів. Отже, рівень платоспроможності поступово відновлюється, хоча залишається нижчим за оптимальний.

Рентабельність відображає здатність підприємства отримувати прибуток з кожної гривні вкладених ресурсів. На основі фінансових результатів розраховано такі показники рентабельності (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників рентабельності ПрАТ «УкПостач»

| Показник                        | Формула                          | 2022 р.,<br>% | 2023 р.,<br>% | 2024 р.,<br>% |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Рентабельність продажів         | Чистий прибуток / Дохід<br>×100  | 4,9           | -103,7        | -20,4         |
| Рентабельність активів<br>(ROA) | Чистий прибуток / Активи<br>×100 | 4,3           | -28           | -11,8         |

## Продовження таблиці 2.7

|                                           |                                                   |      |         |         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Рентабельність власного капіталу<br>(ROE) | Чистий прибуток / Власний<br>капітал $\times 100$ | 11,3 | –<br>92 | –<br>68 |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------|---------|---------|

Аналіз показників рентабельності (Таблиця 2.7) виявляє критичне погіршення ефективності діяльності підприємства. Якщо у 2022 році ПрАТ «УкПостач» демонструвало прийнятний рівень рентабельності власного капіталу (ROE – 11,3%), то шоковий вплив 2023 року та вимушена релокація призвели до катастрофічного падіння показника (ROE – -92,%). У 2024 році, незважаючи на значне покращення валової маржі (з 16,9% до 27,6%), рентабельність продажів (-20,4%) та рентабельність власного капіталу (-68,0%) залишаються глибоко від'ємними.

Це підтверджує ключову проблему, виявлену в аналізі фінансових результатів (див. табл. 2.2): підприємство є операційно ефективним на рівні валового прибутку, але високі операційні витрати повністю нівелюють цей результат, призводячи до чистих збитків. Рентабельність залишається головною проблемною зоною, що свідчить про глибокі структурні дисбаланси.

Підсумовуючи результати аналізу (див. табл. 2.5), ліквідність ПрАТ «УКпостач» характеризується як незадовільна. Хоча коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році знаходиться на нижній межі нормативу, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності знаходяться значно нижче нормативних значень. Це вказує на гострий дефіцит високоліквідних активів (особливо грошових коштів) та ризики при своєчасному погашенні поточних зобов'язань.

Платоспроможність та фінансова стійкість підприємства (див. табл. 2.6) демонструють критичну динаміку. Внаслідок значних збитків у 2023-2024 рр. власний капітал суттєво зменшився. Коефіцієнт автономії у 2024 році впав до 0,14 (при нормі  $\geq 0,5$ ), що свідчить про тотальну залежність підприємства від залученого капіталу (коефіцієнт фінансової залежності зріс до 6,02, при нормі  $\leq 1,0$ ). Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2024 році став від'ємним

(-0,44), що є вкрай негативним сигналом і означає повну відсутність власних оборотних коштів.

Таким чином, фінансовий стан ПрАТ «УкПостач» на кінець 2024 року є складним: підприємство демонструє ознаки операційного відновлення (зростання валового прибутку), але залишається нерентабельним, неліквідним та фінансово нестійким. Це свідчить про гостру потребу у заходах, спрямованих на радикальну оптимізацію операційних витрат та відновлення рівня власного капіталу.

### **2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ “УкПостач”**

Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «УКпостач» є важливою передумовою формування ефективної стратегії розвитку, оскільки конкурентоспроможність визначається не лише внутрішніми чинниками, а й порівняльними параметрами щодо основних гравців галузі [15]. Ринок холодильного обладнання України характеризується високою насиченістю, диференціацією товарів і помірним рівнем монополізації. На ньому функціонує кілька груп конкурентів: міжнародні бренди, регіональні виробники та локальні імпортери.

Згідно з галузевими звітами, частка ПрАТ «УКпостач» на внутрішньому ринку у 2024 р. оцінюється на рівні 16–18 %, що свідчить про стабільну позицію у середньоціновому сегменті [50]. Для порівняння: сукупна частка міжнародних виробників перевищує 35 %, тоді як регіональні підприємства займають близько 25 %, а дрібні локальні — решту 20–25 %. Отже, підприємство належить до другої за потужністю групи лідерів. Для більш глибокого розуміння позиціонування, доцільно провести порівняльний аналіз за ключовими критеріями (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Порівняння конкурентних позицій ПрАТ «УКпостач» та основних учасників ринку

| Критерій                                | ПрАТ<br>«УКпостач»          | Міжнародні<br>бренди | Регіональні<br>виробники | Малі/локальні<br>гравці |
|-----------------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|
| Частка ринку<br>(оціночно), %           | 16–18                       | ~ 35                 | ~ 25                     | ~ 22-24                 |
| Рівень<br>собівартості, % до<br>виручки | 68                          | 74                   | 70                       | 60                      |
| Рентабельність<br>продажів, %           | 14                          | 12                   | 10                       | 7                       |
| Оновлення<br>основних засобів,<br>%     | 64                          | 78                   | 52                       | 40                      |
| Інвестиції в R&D,<br>% від доходу       | 3,5                         | 7,0                  | 2,5                      | 0,5                     |
| Середній ціновий<br>сегмент             | Середній                    | Високий              | Середній                 | Низький                 |
| Післяпродажний<br>сервіс                | Розвинений                  | Високий              | Обмежений                | Низький                 |
| Логістика                               | Автоматизована<br>(ERP/CRM) | Глобальна            | Регіональна              | Локальна                |

Як видно з таблиці, ПрАТ «УКпостач» демонструє відносно низький рівень собівартості (68 % до виручки), що забезпечує стабільну прибутковість. Висока рентабельність продажів (14 %) свідчить про ефективну політику витрат. На відміну від міжнародних компаній, де значна частка витрат припадає на маркетинг і логістику, «УКпостач» зберігає перевагу за рахунок локалізації виробництва та скорочення ланцюга постачань [36]. Водночас, підприємство поступається міжнародним брендам за рівнем оновлення засобів (64% проти 78%) та, що критично, обсягом інвестицій в R&D (3,5% проти 7,0%). Це створює довгостроковий ризик технологічного відставання.

Для візуалізації позиціонування основних гравців ринку доцільно побудувати карту конкурентних груп, використовуючи такі ключові параметри, як "Ціновий сегмент" та "Якість/Інноваційність продукції", нижче наведений рисунок 2.4, на якому відображено карту конкурентних груп підприємства ПрАТ «УкПостач»

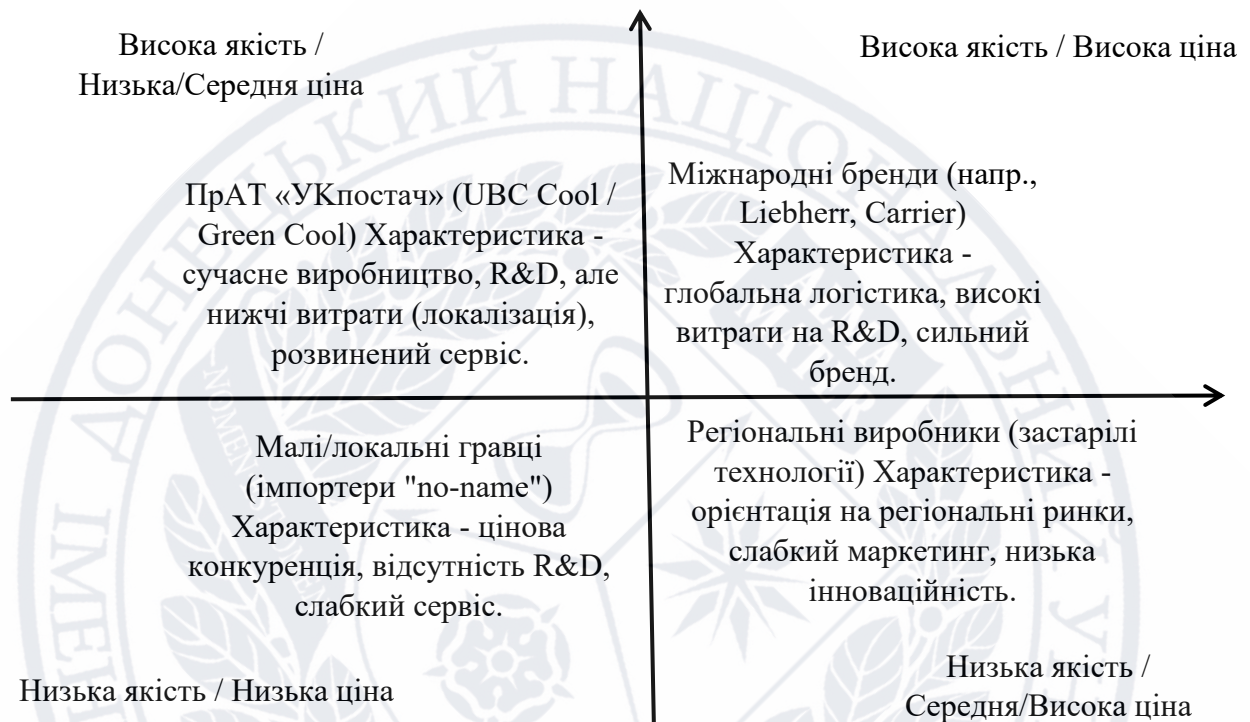


Рисунок 2.4 - Карта конкурентних груп на ринку холодильного обладнання України

Карта конкурентних груп чітко ілюструє стратегічну позицію ПрАТ «УкПостач». Підприємство знаходиться у найбільш вигідному "ціннісному" квадранті ("Висока якість / Середня ціна"). Воно не конкурує безпосередньо у преміум-сегменті з міжнародними брендами за ціною, але пропонує співставний рівень якості та інновацій (особливо "Green Cool"). Водночас воно значно випереджає малих гравців та регіональних виробників за технологічністю та якістю. Ця позиція "оптимальної цінності" є ключовою конкурентною перевагою, але й несе ризик "застрягання посередині" (stuck in

the middle), якщо підприємство не зможе надалі нарощувати інноваційність [52].

Вихід на ринок ЄС (Польща, Румунія, країни Балтії), як було визначено у SWOT-аналізі, є ключовою можливістю. На цьому ринку ПрАТ «УкПостач» стикається з тими ж міжнародними брендами (Liebherr, Carrier), але вже не як з імпортерами, а як з потужними європейськими гравцями. Окрім них, додаються сильні локальні виробники (напр., польські RAPA, JBG-2).

Конкурентні переваги «УкПостач» тут інші:

- Цінова перевага - завдяки локалізації виробництва в Україні, підприємство має значно нижчу структуру витрат (особливо на робочу силу) порівняно з німецькими чи італійськими виробниками.
- Інноваційна перевага (нішова) - наявність лінійки "Green Cool", що працює на екологічних холодоагентах (CO<sub>2</sub>, R290), є критично важливою для ринку ЄС, де діють жорсткі екологічні нормативи (F-Gas Regulation) [37]. Це є сильною диференціюючою перевагою.
- Логістична перевага - розташування заводу у Вінниці є географічно вигідним для поставок у Східну Європу, що скорочує час та вартість доставки порівняно з азійськими конкурентами.

Для більш глибокого розуміння позиціонування, проведемо порівняльний аналіз за ключовими критеріями ( див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Порівняння конкурентних позицій ПрАТ «УКпостач» та основних учасників ринку (оціночно)

| Критерій                                   | ПрАТ<br>«УКпостач» | Міжнародні<br>бренди | Регіональні<br>виробники<br>(Україна) | Малі/локальні<br>гравці |
|--------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Частка ринку<br>(Україна), %               | 16–18              | ~ 35                 | ~ 25                                  | ~ 22-24                 |
| Рівень собівартості,<br>% до виручки       | 68                 | 74                   | 70                                    | 60                      |
| Рентабельність<br>продажів (вало-ва),<br>% | 14                 | 12                   | 10                                    | 7                       |

Продовження таблиці 2.9

|                                |                |           |             |          |
|--------------------------------|----------------|-----------|-------------|----------|
| Оновлення основних засобів, %  | 64             | 78        | 52          | 40       |
| Інвестиції в R&D, % від доходу | 3,5            | 7,0       | 2,5         | 0,5      |
| Середній ціновий сегмент       | Середній       | Високий   | Середній    | Низький  |
| Післяпродажний сервіс          | Розвинений     | Високий   | Обмежений   | Низький  |
| Логістика                      | Автоматизована | Глобальна | Регіональна | Локальна |

Як видно з таблиці, ПрАТ «УКпостач» демонструє дуже конкурентний рівень собівартості (68%) порівняно з міжнародними брендами (74%), що дозволяє йому мати вищу валову рентабельність (14% проти 12%). Це підтверджує позицію "оптимальної цінності". Водночас, дані чітко підсвічують ключову стратегічну слабкість: підприємство інвестує в R&D (3,5% від доходу) вдвічі менше, ніж міжнародні бренди (7,0%). Це створює довгостроковий ризик технологічного відставання та втрати інноваційної переваги "Green Cool". Підприємство також поступається в оновленні основних засобів (64% проти 78%).

Перевагою компанії є висока адаптивність у кризових умовах. У 2022–2023 рр. підприємство успішно переорієнтувало постачання комплектуючих із країн ЄС, що дозволило зменшити залежність від імпорту критичних компонентів і зберегти виробничі обсяги.

Аналіз маркетингової, цінової та збутової політики дозволяє деталізувати, якими інструментами підприємство утримує цю ринкову позицію. Для систематизації доцільно звести ключові аспекти в матрицю маркетингового комплексу 4P (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз маркетингового комплексу 4Р ПрАТ «УкПостач»

| Елемент 4Р                | Характеристика                                                                                                               | Конкурентна перевага                                                                     | Слабке місце / Ризик                                                                                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Product<br>(Продукт)      | Диверсифікований портфель (Cool, Promo, Green). Висока якість (ISO 9001). R&D фокус на енергоефективності.                   | "Єдине вікно" для B2B клієнтів (холод + промо). Відповідність екологічним стандартам ЄС. | Поступається міжнародним брендам за обсягом інвестицій в R&D (Таблиця 2.4).                              |
| Price (Ціна)              | Стратегія "оптимальної цінності" (ціна на 10-15% нижча за міжнародні аналоги). Гнучке ціноутворення (диференціація, бонуси). | Висока рентабельність (14%) при конкурентній ціні за рахунок низької собівартості (68%). | Обмежує можливість формування преміальної надбавки та реінвестування у R&D.                              |
| Place<br>(Місце/Збут)     | Змішана модель: прямі продажі (58%), дилери (32%), експорт (10%). Власна автоматизована логістика (ERP/TMS).                 | Високий контроль над каналами збуту (прямі продажі). Ефективна логістика знижує витрати. | Недостатня маркетингова активність та представленість на зовнішніх ринках.                               |
| Promotion<br>(Просування) | B2B-орієнтація: галузеві виставки, digital-маркетинг, прямі контакти. Комплексне обслуговування (сервіс, консалтинг).        | Розвинений післяпродажний сервіс формує бар'єри для переходу до конкурентів.             | Бюджет на рекламу (до 1,2% від виручки) значно нижчий за середньогалузевий. Низька впізнаваність бренду. |

Аналіз маркетингового комплексу підтверджує висновки, зроблені з карти конкурентних груп. Сильними сторонами є Продукт (завдяки інноваціям "Green Cool" та диверсифікації) і Ціна (завдяки ефективному управлінню витратами). Водночас, Просування є очевидною слабкою зоною: низький маркетинговий бюджет обмежує впізнаваність бренду, що є критичним для

посилення позицій на експортних ринках Східної Європи (де компанія конкурує з відомими міжнародними брендами).

Для фінальної комплексної оцінки конкурентних позицій ПрАТ «УКпостач» проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити взаємозв'язок між внутрішніми факторами та зовнішніми умовами ринкового середовища (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «УКПостач»

| Сильні сторони (S):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Слабкі сторони (W):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S1. Лідерські позиції на ринку України та Східної Європи (Таб. 2.4).</p> <p>S2. Висока рентабельність продажів (14%) та низька собівартість (68%) порівняно з конкурентами.</p> <p>S3. Наявність інноваційного підрозділу («Green Cool») та фокус на R&amp;D (3,5% від доходу).</p> <p>S4. Диверсифікований портфель (холод + промо).</p> <p>S5. Розвинена система сервісу та логістики (ERP/CRM).</p> <p>S6. Висока організаційна стійкість (досвід релокації).</p> | <p>W1. Високі адміністративні та збутові витрати (як наслідок – чистий збиток у 2023-2024 рр., Таб. 2.3).</p> <p>W2. Відставання за рівнем інвестицій в R&amp;D від міжнародних брендів (3,5% проти 7,0%).</p> <p>W3. Низький бюджет на маркетинг та просування (&lt;1,2% від виручки).</p> <p>W4. Висока залежність від B2B сегменту (виробники напоїв).</p> |
| Можливості (O):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Загрози (T):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>O1. Розширення експортних ринків (ЄС) у зв'язку зі зростанням попиту на "зелене" обладнання.</p> <p>O2. Залучення державного чи грантового фінансування на інновації та енергоефективність.</p> <p>O3. Розвиток B2C сегменту (онлайн-продажі).</p>                                                                                                                                                                                                                   | <p>T1. Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів (ціновий тиск).</p> <p>T2. Економічна нестабільність та валютні коливання (вплив на собівартість імпортованих комплектуючих).</p> <p>T3. Зниження купівельної спроможності в Україні (падіння внутрішнього ринку).</p> <p>T4. Ризик появи нових проривних технологій у конкурентів.</p>               |

Сильні сторони підприємства полягають у його домінуючій ринковій позиції, високій операційній ефективності (рентабельність, собівартість) та наявності інноваційного потенціалу. Здатність до диверсифікації та доведена стійкість створюють міцну базу. Слабкі сторони є переважно фінансово-управлінськими. Високі адміністративні та збутові витрати, що призводять до чистого збитку попри високий валовий прибуток (див. таблицю 2.3), є головною внутрішньою проблемою. Стратегічне відставання в інвестиціях у R&D та маркетинг обмежує довгостроковий потенціал. У зовнішньому середовищі ідентифіковано ключову можливість – експансія на ринки ЄС, що ідеально поєднується з інноваційною силою. Також є резерви у розвитку сервісу. Водночас загрози є суттєвими. Це прямий тиск міжнародних конкурентів та економічна нестабільність, що впливає як на собівартість, так і на попит.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «УкПостач» має вагомі передумови для розвитку, проте його ефективність стримується внутрішніми структурними проблемами (високі постійні витрати) та недостатнім інвестуванням у маркетинг.

Пріоритетною має бути стратегія SO (Сила + Можливості). Використання інноваційного потенціалу та диверсифікації для активної експансії на ринки ЄС, використовуючи попит на "зелене" обладнання.

Також доцільною є стратегія ST (Сила + Загрози). Використання високої операційної ефективності та гнучкості для нейтралізації цінового тиску конкурентів та наслідків економічної нестабільності, зокрема через диверсифікацію постачальників комплектуючих.

Водночас необхідно реалізувати стратегію WO (Слабкість + Можливості): залучення фінансування для збільшення інвестицій в R&D та автоматизації процесів для зниження адміністративних витрат.

Загалом, рівень конкурентоспроможності ПрАТ «УкПостач» можна охарактеризувати як високий на внутрішньому ринку, але середній у глобальному порівнянні, з невикористаним потенціалом зростання. Подальше

вдосконалення системи управління витратами, агресивне інвестування в маркетинг та R&D забезпечать зміцнення позицій підприємства як одного з лідерів галузі в середньостроковій перспективі.

## **Висновок до розділу 2**

У ході проведеного дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «УКпостач» здійснено комплексний аналіз основних показників діяльності підприємства, визначено його місце на ринку холодильного обладнання та проаналізовано чинники, які впливають на рівень ефективності господарювання. Проведене порівняння з провідними конкурентами дозволило встановити, що підприємство займає одну з ключових позицій у середньоціновому сегменті українського ринку, поєднуючи відносно низьку собівартість продукції з високою якістю та розвиненою системою сервісного обслуговування.

Результати аналізу підтвердили стабільну позитивну динаміку фінансових показників: спостерігається зростання чистого доходу, валового та операційного прибутку, покращення рентабельності продажів. ПрАТ «УКпостач» ефективно використовує наявні виробничі ресурси, має достатню матеріально-технічну базу та сучасні технологічні потужності. Це свідчить про високий рівень внутрішньої ефективності та потенціал до подальшого розвитку.

Разом із тим, дослідження виявило низку проблем, які стримують конкурентний потенціал підприємства. Найбільш вагомими з них є значні адміністративні та збутові витрати, недостатній обсяг інвестицій у науково-дослідні роботи, а також обмежена географія збуту. У сучасних ринкових умовах ці чинники знижують можливість гнучкої адаптації до коливань попиту та технологічних змін.

SWOT-аналіз показав, що стратегічні переваги підприємства полягають у стабільності фінансових результатів, наявності налагодженої збутової системи та високій лояльності клієнтів. До перспектив розвитку належить

підвищення енергоефективності, розширення асортименту, розвиток експортного напрямку й активніше впровадження цифрових технологій управління. Використання цих можливостей дозволить нейтралізувати зовнішні загрози, серед яких — посилення конкуренції, економічна нестабільність і зміни регуляторного середовища.

У результаті проведеної оцінки визначено, що рівень конкурентоспроможності ПрАТ «УКпостач» є високим, але не максимальним, оскільки підприємство має значні внутрішні резерви зростання. Найважливішими з них є підвищення ефективності витратної політики, інтенсифікація інноваційної діяльності, диверсифікація джерел фінансування та розвиток преміального сегмента продукції.

Таким чином, ПрАТ «УКпостач» характеризується як економічно стійке підприємство з високим потенціалом розвитку, здатне конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення виробничої, маркетингової та інноваційної політики стане підґрунтям для зміцнення його конкурентних позицій у середньостроковій перспективі та забезпечення сталого економічного зростан

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ “УКПОСТАЧ”

### 3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «УкПостач» ґрунтується на результатах комплексного аналізу, проведеного в Розділі 2. Цей аналіз виявив ключовий стратегічний парадокс у діяльності підприємства: з одного боку, компанія демонструє високу операційну ефективність (конкурентна собівартість, зростання валової маржі у 2024 р.), має інноваційний продукт ("Green Cool") та займає вигідну "ціннісну" позицію на ринку. З іншого боку, вона демонструє чисті збитки протягом останніх двох років (2023-2024 рр.), що спричинено надвисокими операційними (адміністративними та збутовими) витратами.

Таким чином, завданням стратегії не є радикальна зміна бізнес-моделі, а її оптимізація та посилення: усунення внутрішніх фінансових дисбалансів та цілеспрямоване інвестування у доведені точки зростання. Базуючись на матриці SWOT-аналізу (див. таблицю 2.6), можна декомпозити виявлені проблеми та можливості у три ключові стратегічні напрями. Цей логічний зв'язок представлено у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Матриця обґрунтування стратегічних напрямів на основі SWOT-аналізу ПрАТ «УкПостач»

| Проблема / Можливість (з Розділу 2)                                             | Стратегічна імплікація (наслідок)                                                   | Запропонований стратегічний напрям     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| W1: Високі адміністративні та збутові витрати, що призводять до чистого збитку. | Втрата прибутковості та інвестиційної привабливості, «проїдання» валового прибутку. | I. Фінансова та операційна оптимізація |

## Продовження таблиці 3.1

|                                                                                                 |                                                                                         |                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| W2: Відставання за рівнем інвестицій в R&D.<br>W3: Низький бюджет на маркетинг.                 | Ризик технологічного відставання від міжнародних брендів та втрата "ціннісної" позиції. | II. Стратегічний інноваційно-інвестиційний розвиток |
| T1: Посилення конкуренції.<br>T3: Зниження попиту в Україні.<br>O4: Зростання попиту на сервіс. | Висока залежність від B2B сегменту та одного (українського) ринку. Ризик стагнації.     | III. Ринкова та продуктова диверсифікація           |

Представлена матриця чітко демонструє, що запропоновані стратегічні напрями не є абстрактними, а безпосередньо спрямовані на вирішення проблем, ідентифікованих в аналітичному розділі. Стратегія I (Оптимізація) вирішує нагальну проблему збитковості. Стратегія II (Інновації) перетворює ключові слабкості на силу, капіталізуючи наявну можливість. Стратегія III (Диверсифікація) спрямована на зниження ризиків шляхом розвитку нових напрямів.

Розглянемо змістовне наповнення кожного напрямку.

- 1) Стратегічний напрям - Фінансова та операційна оптимізація (Стратегія "Ефективність")

Цей напрям є фундаментальним та найбільш терміновим. Як показав аналіз (див. таблицю 2.3), підприємство генерує високий валовий прибуток (144,5 млн грн у 2024 р.), але повністю втрачає його на операційному рівні, отримуючи чистий збиток (–106,8 млн грн). Це свідчить про те, що проблема лежить не у виробництві, а у сфері управління адміністративними (Admin) та збутовими (Sales) витратами. Мета цього напрямку – не тотальне скорочення витрат, а запровадження системи управління, орієнтованої на цінність (Value-Based Management). Це вимагає перегляду бізнес-процесів, що не додають вартості, та їх цифрової трансформації [58].

## 2) Стратегічний напрям - Інноваційно-інвестиційний розвиток (Стратегія "Лідерство")

Цей напрям є стратегічним і спрямованим на майбутнє. Аналіз конкурентів (див. таблицю 2.4) показав небезпечне відставання ПрАТ «УкПостач» за рівнем інвестицій в R&D (3,5%) порівняно з міжнародними брендами (7,0%). Водночас, наявність "Green Cool" та попит на еко-обладнання в ЄС є головною можливістю для підприємства. Мета цього напрямку – захистити та розвинути технологічне лідерство у своїй ніші. Це вимагає свідомого стратегічного рішення щодо перерозподілу фінансових потоків (які стануть доступними після реалізації Напрямку І) на користь інновацій та маркетингу [46].

## 3) Стратегічний напрям - Ринкова та продуктова диверсифікація (Стратегія "Стійкість")

Цей напрям є стабілізуючим і спрямованим на зниження ризиків. Аналіз виявив високу залежність від українського B2B ринку, який є нестабільним та демонструє зниження купівельної спроможності. Мета цього напрямку – створення нових джерел доходу, не пов'язаних напряму з основним бізнесом, та розширення географії. Це включає географічну диверсифікацію (експорт) та сервісну диверсифікацію (розвиток післяпродажного обслуговування, лізингу та консалтингу) [36].

Визначені три напрями є однаково важливими, проте їх одночасна реалізація неможлива. Підприємство, що генерує чисті збитки, не може дозволити собі агресивно інвестувати в R&D та маркетинг. Це вимагає чіткої пріоритетизації та розробки поетапного плану, де кожен наступний крок фінансується за рахунок успіху попереднього.

Замість статичної матриці пріоритетів, більш доцільним є представлення плану у вигляді "Дорожньої карти реалізації стратегічних напрямів", яка відображає логічну послідовність дій у часі та розподіл ресурсів.

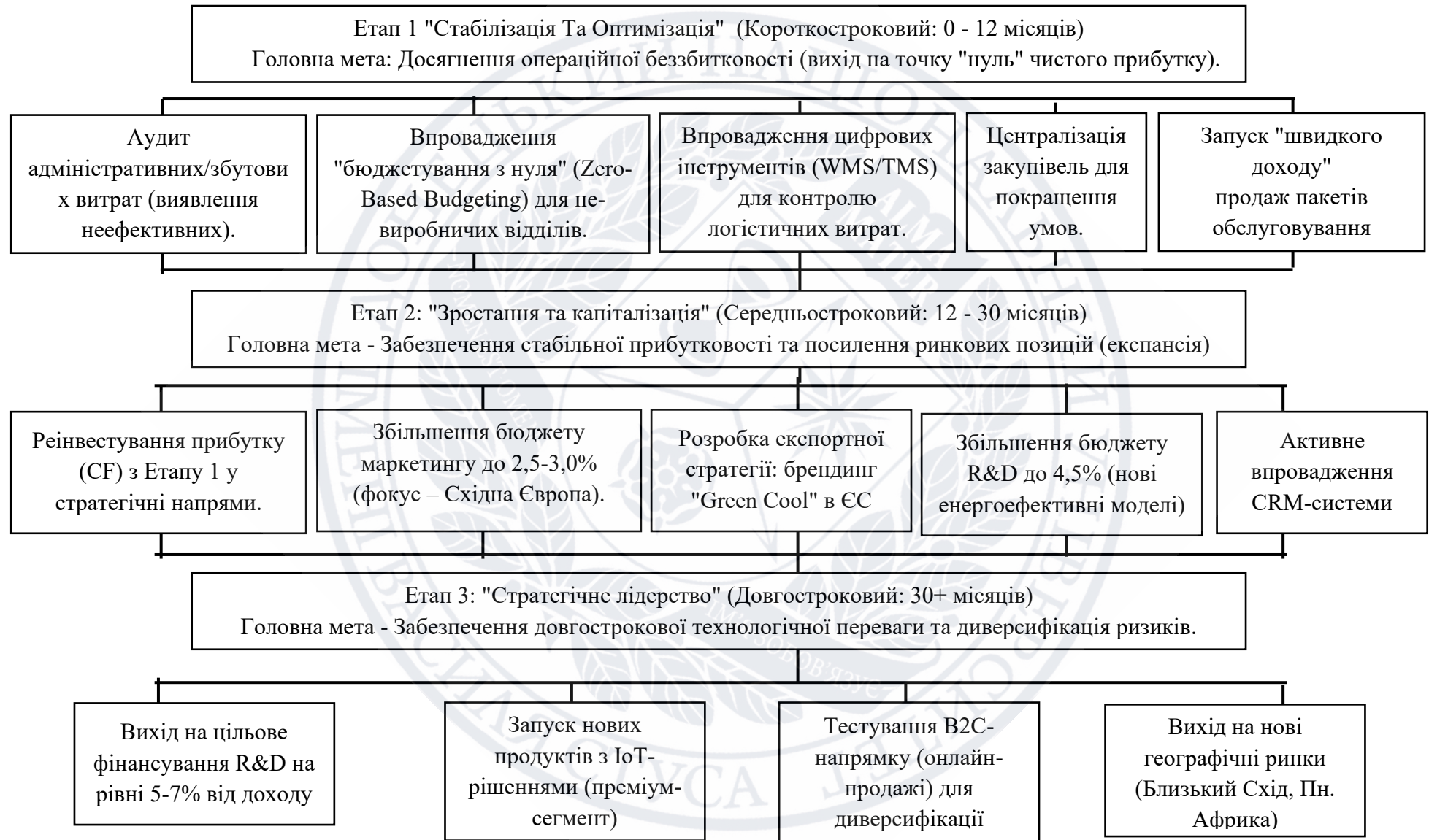


Рисунок 3.1 - Дорожня карта реалізації стратегічних напрямів ПрАТ «УкПостач»

Запропонована дорожня карта є найбільш логічною та прагматичною моделлю реалізації стратегії для ПрАТ «УкПостач» з огляду на його поточний фінансовий стан. Вона вирішує ключовий конфлікт, виявлений в аналізі: неможливість одночасного скорочення витрат та збільшення інвестицій. Логіка цієї послідовності є економічно обґрунтованою.

Обґрунтування Етапу 1 ("Стабілізація") - цей етап є фундаментом. Безпосереднє впровадження заходів Напрямку І (Оптимізація) є критично терміновим. Підприємство не може дозволити собі довгостроково генерувати чисті збитки, попри високий валовий прибуток. Подальше нарощування R&D чи маркетингу без вирішення проблеми "проїдання" прибутку операційними витратами призведе лише до поглиблення фінансової кризи [49]. Тому першочерговим завданням є не пошук нових ринків, а наведення ладу у власних адміністративних та збутових процесах. Впровадження жорсткого бюджетування та цифрових інструментів (TMS/WMS) – це "гігієнічний мінімум", необхідний для виживання та вивільнення грошового потоку (cash flow) [58]. Паралельний запуск сервісного напрямку є тактичним кроком для швидкої генерації додаткового, високомаржинального доходу, який допоможе профінансувати оптимізацію.

Обґрунтування Етапу 2 ("Зростання") - цей етап починається лише після того, як Етап 1 забезпечив фінансову "подушку" – тобто вивів підприємство хоча б в операційний нуль. Саме тут відбувається свідоме реінвестування вивільнених коштів у подолання двох головних стратегічних слабкостей: низького бюджету на R&D та маркетинг. Це пряма реалізація стратегії "WO" (Weakness-Opportunity). Саме на цьому етапі відбувається капіталізація найсильнішої переваги – "Green Cool" – та використання головної можливості – вихід на ринок ЄС. Це класична стратегія "SO" (Strength-Opportunity), яка стає можливою лише після вирішення нагальних фінансових проблем. Акцент на CRM-системі також

є ключовим, оскільки утримання існуючих B2B клієнтів є значно дешевшим, ніж залучення нових, що важливо при обмеженому бюджеті [29].

Обґрунтування Етапу 3 ("Лідерство") - це етап закріплення успіху. Досягнувши стабільної прибутковості на Етапі 2, підприємство може дозволити собі повномасштабні, довгострокові інвестиції в R&D на рівні світових лідерів (5-7% від доходу). Це дозволить йому конкурувати не лише за ціною (як зараз, згідно з Картою конкурентів), але й за технологіями (напр., IoT-рішення), остаточно закріпившись у ніші технологічного лідера у Східній Європі [25]. Розгляд B2C-напряму на цьому етапі є логічним, оскільки він вимагає зовсім іншої логістики та маркетингу і може бути профінансований лише за рахунок стабільних прибутків від основного B2B-бізнесу.

Таким чином, запропонована дорожня карта перетворює три окремі стратегічні напрями на єдиний, логічно послідовний та фінансово обґрунтований процес. Вона є реалістичною, оскільки не вимагає одночасних різноспрямованих дій, а пропонує модель послідовного вирішення проблем: "Спочатку – стабілізувати фінанси та зупинити збитки, паралельно – генерувати швидкий дохід від сервісу, і на вивільнені кошти – агресивно інвестувати у технологічне майбутнє. Цей підхід забезпечує не лише виживання, але й створює фундамент для довгострокового лідерства та є основою для розробки конкретних заходів у наступному підрозділі.

### **3.2 Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "УкПостач"**

На основі стратегічних напрямів та "Дорожньої карти", розробленої у підрозділі 3.1, наступним кроком є деталізація конкретних, взаємопов'язаних заходів, спрямованих на їхню практичну реалізацію. Кожен захід має чітке обґрунтування, що впливає з аналізу Розділу 2, та прив'язаний до відповідного

етапу "Дорожньої карти" для забезпечення логічної послідовності та фінансової реалістичності.

Для наочності, комплекс запропонованих заходів можна представити у вигляді інтегрованої моделі, що візуалізує їхню приналежність до трьох ключових стратегічних напрямів (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Комплексна модель заходів підвищення конкурентоспроможності  
ПрАТ «УкПостач»

Представлена модель структурує всі запропоновані заходи відповідно до трьох стратегічних напрямів, визначених у 3.1. Вона візуально демонструє, що підвищення конкурентоспроможності досягається не одним "чарівним" рішенням, а синергією трьох паралельних процесів: оптимізації витрат (Напрямок

I), інвестування в майбутнє (Напрям II) та активної роботи з ринком (Напрям III). Розглянемо кожен захід детальніше.

1) Заходи в рамках *Напряму I* - Фінансова та операційна оптимізація

Ці заходи належать до Етапу 1 "Стабілізація" Дорожньої карти і є критичними для виживання підприємства, оскільки спрямовані на усунення ключової проблеми – чистих збитків при високому валовому прибутку.

Захід 1.1 - Аудит та оптимізація операційних витрат на основі Zero-Based Budgeting (ZBB).

- *Обґрунтування* - аналіз (див. таблицю 2.3) показав, що високі адміністративні та збутові витрати "з'їдають" весь валовий прибуток.
- *Зміст* - замість традиційного бюджетування "від досягнутого", пропонується впровадження ZBB – "бюджетування з нуля" [5]. Кожен не-виробничий підрозділ повинен буде обґрунтувати кожен гривню своїх витрат, доводячи їхню необхідність для функціонування бізнесу. Це дозволить виявити та скоротити неефективні, "історично" закладені витрати.
- *Очікуваний ефект* - прогнозоване скорочення операційних витрат, вивільнення грошового потоку для виходу на беззбитковість.

Захід 1.2 - впровадження цифрових систем управління логістикою (WMS/TMS).

- *Обґрунтування* - логістика є однією з ключових статей збутових витрат. Ручне управління складом та транспортом на підприємстві такого масштабу є неефективним.
- *Зміст* - впровадження WMS (Warehouse Management System) для автоматизації складу (оптимізація зберігання, прискорення комплектації) та TMS (Transportation Management System) для автоматизації планування маршрутів доставки, оптимізації завантаження транспорту та моніторингу [45].

- *Очікуваний ефект* - суттєве зниження питомих логістичних витрат (паливо, час, персонал), підвищення швидкості та надійності доставки, що є конкурентною перевагою.

2) Заходи в рамках *Напрямку II: Стратегічний інноваційно-інвестиційний розвиток*

Ці заходи відповідають Етапам 2 ("Зростання") та 3 ("Лідерство") і спрямовані на подолання стратегічного відставання в R&D та капіталізацію інноваційної переваги "Green Cool".

Захід 2.1 - Пріоритетний проєкт "GreenCool-2026" (Продуктова інновація).

- *Обґрунтування* - це відповідь на можливість (попит на еко-обладнання в ЄС) та використання сили (наявність "Green Cool").
- *Зміст* - цільове фінансування науково-дослідних робіт для розробки нової лінійки холодильних шаф з класом енергоефективності A++ (на базі екологічних холодоагентів R290/CO2) та отримання необхідних сертифікатів ЄС.
- *Очікуваний ефект* - підвищення конкурентоспроможності на експортних ринках, можливість встановлення вищої маржинальної ціни.

Захід 2.2 - Проєкт "SmartLink" (Продуктово-сервісна інновація).

- *Обґрунтування* - відповідь на глобальні тренди цифровізації та диференціація від конкурентів.
- *Зміст* - інтеграція IoT-модулів (Інтернет речей) у преміальні моделі обладнання. Це дозволить клієнтам дистанційно моніторити температуру, стан обладнання та отримувати предиктивну аналітику про можливі поломки [25].
- *Очікуваний ефект* - створення нової унікальної ціннісної пропозиції, а також нового джерела доходу (SaaS-модель) через продаж підписки на "розумний" моніторинг.

Захід 2.3 - Повна інтеграція ERP-системи (Організаційно-управлінська інновація).

- *Обґрунтування* - ефективне управління таким складним холдингом неможливе без єдиної цифрової системи.
- *Зміст* - поетапне впровадження (на Етапі 3, коли є прибуток) повнофункціональної ERP-системи (напр., SAP або MS Dynamics). Вона має об'єднати всі бізнес-процеси – від фінансів та виробництва (включаючи дані з WMS/TMS) до HR та CRM – в єдину інформаційну систему.
- *Очікуваний ефект* - підвищення прозорості бізнесу, скорочення часу на прийняття управлінських рішень, підвищення точності планування ресурсів.

3) Заходи в рамках Напрямку III: Ринкова та продуктова диверсифікація

Ці заходи спрямовані на зниження ризиків та активну роботу з ринком, починаючи з Етапу 1.

Захід 3.1 - Впровадження CRM-системи та репозиціонування бренду.

- *Обґрунтування* - критично низький маркетинговий бюджет та висока залежність від B2B-клієнтів вимагають не просто "більше реклами", а "розумнішої" роботи з клієнтами.
- *Зміст* - впровадження CRM-системи для ведення єдиної бази клієнтів, автоматизації "воронки продажів" та аналізу ефективності маркетингу [29]. Паралельно – проведення репозиціонування бренду з акцентом на "Надійність, Інновації, Енергоефективність" для обґрунтування вищої цінності продуктів (особливо "GreenCool").
- *Очікуваний ефект* - підвищення ефективності маркетингових інвестицій (ROMI), зростання конверсії та лояльності клієнтів.

Захід 3.2 - Розвиток сервісного напрямку.

- *Обґрунтування* - використання можливості для генерації швидкого та стабільного доходу.
- *Зміст* - розробка та активний продаж стандартизованих пакетів сервісного обслуговування, а на Етапі 2 – впровадження послуг лізингу обладнання та довгострокових сервісних контрактів.
- *Очікуваний ефект* - створення нового, стабільного джерела доходу; підвищення бар'єрів для переходу клієнтів до конкурентів.

### Захід 3.3 - Активізація експортної політики.

- *Обґрунтування* - відповідь на зниження попиту в Україні та можливість виходу на ринок ЄС.
- *Зміст* - цілеспрямоване збільшення маркетингового бюджету на ринки Східної Європи (Польща, Румунія, країни Балтії) для просування проєкту "GreenCool".
- *Очікуваний ефект* - збільшення частки експортної виручки в загальному доході, диверсифікація ринкових ризиків.

Для узагальнення запропонованих заходів та їхньої відповідності виявленим проблемам, доцільно звести їх у підсумкову таблицю (див. таблицю 3.2).

Ключовим пріоритетом є нейтралізація операційної збитковості. Аналіз фінансових результатів (див. табл. 2.2) чітко показав, що підприємство операційно ефективне на рівні виробництва (високий валовий прибуток), але демонструє суттєву неефективність на рівні управління (високі адмін/збутові витрати, що призводять до чистого збитку). Тому заходи Етапу 1 (ZBB та WMS/TMS) є не просто "оптимізацією", а необхідною умовою фінансової стабілізації. Без вивільнення грошового потоку, інвестування в R&D є економічно необґрунтованим.

Паралельно, для швидкої фінансової підтримки, пропонується капіталізація наявних ринкових можливостей. Захід 3.2 (Розвиток сервісу) є

тактичною дією для Етапу 1, що використовує попит та генерує швидкий, високомаржинальний дохід, який допоможе профінансувати заходи з оптимізації. Це є класичним "quick win", що стабілізує фінансовий стан.

Перехід до Етапу 2 стає можливим лише після досягнення фінансової стабільності. Вивільнені на першому етапі кошти (cash flow) мають бути реінвестовані у подолання ключових стратегічних слабкостей – низьких інвестицій в R&D та маркетинг. Заходи 2.1 ("GreenCool") та 3.1 (CRM/Репозиціонування) є взаємопов'язаними. "GreenCool" є флагманським продуктом для ринку ЄС, а CRM – інструментом для його ефективного просування.

Заходи Етапу 3 ("Лідерство") є довгостроковими інвестиціями у технологічне майбутнє. Проєкти "SmartLink" та повна інтеграція ERP є найбільш капіталомісткими. Вони плануються на період, коли підприємство вже матиме стабільний прибуток. Ці заходи дозволять диференціюватися від конкурентів не за ціною, а за технологіями та якістю управління.

### **3.3 Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів**

Обґрунтування стратегічних напрямів (3.1) та розробка конкретних заходів (3.2) вимагають фінального етапу – оцінки їхньої прогностної економічної ефективності. Цей аналіз є ключовим для прийняття остаточного управлінського рішення про доцільність інвестування ресурсів у запропоновану програму трансформації. Мета даного підрозділу – розрахувати, який фінансовий результат принесуть запропоновані заходи, чи зможуть вони вирішити головну проблему підприємства (чисту збитковість) та який термін їхньої окупності.

#### **1) Методологія розрахунку**

Для коректної оцінки необхідно використовувати різні методологічні підходи, що відповідають природі запропонованих заходів.

Для короткострокових заходів Етапу 1 (Оптимізація), які спрямовані на швидке скорочення витрат або генерацію доходу при мінімальних інвестиціях, доцільно використовувати прості показники [52]:

- Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI): Показує віддачу від вкладених коштів

$$ROI = \left( \frac{\text{Чистий прибуток (або економія) від заходу}}{\text{Сума інвестицій в захід}} \right) \times 100\% \quad (3.1)$$

- Термін окупності (Payback Period, PP): Показує, за який період інвестиції повернуться.

$$PP = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Середньорічний чистий прибуток (або економія)}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Для довгострокових стратегічних проєктів Етапів 2 та 3 (напр., R&D, впровадження ERP), які вимагають значних початкових інвестицій та генерують грошові потоки протягом кількох років, прості методи є некоректними. Вони не враховують вартість грошей у часі. Тому для них необхідно застосовувати методи дисконтування [6, 49]:

Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV): Головний критерій доцільності інвестицій. Якщо  $NPV > 0$ , проєкт приймається.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0 \quad (3.3)$$

- де:
  - $CF_t$  – чистий грошовий потік у періоді  $t$ ;
  - $r$  – ставка дисконтування (бар'єрна ставка рентабельності);
  - $t$  – номер періоду (рік);
  - $C_0$  – початкові інвестиції в нульовому періоді.

Припущення для розрахунків:

1. Базовий показник: Чистий збиток 2024 року – 106,8 млн грн. (Таблиця 2.3).

2. Ставка дисконтування ( $r$ ): Приймаємо на рівні 18%. Це відображає високу вартість капіталу в Україні, інфляційні очікування та ризики, пов'язані з веденням бізнесу у воєнний час [18].

3. Горизонт планування: 3-5 років.

Мета – швидко вийти на беззбитковість.

- Захід 1.1 (ZBB – оптимізація Admin/Sales витрат):
  - Інвестиції  $C_0$ : ~ 1,0 млн грн (на залучення зовнішніх консультантів для аудиту та перебудову системи бюджетування).
  - Прогнозний ефект (Економія): Як показав аналіз (2.2), операційні витрати є надмірно високими. Очікувана економія за рахунок ZBB – мінімум 15% від загальних адміністративних та збутових витрат.
  - *Розрахунковий річний ефект (економія)*: 25,0 млн грн.
  - *ROI (річний)*:  $(25,0 / 1,0) * 100\% = 2500\%$ .
  - *PP*:  $1,0 / 25,0 = 0,04$  роки (менше 1 місяця).
- Захід 1.2 (WMS/TMS – оптимізація логістики):
  - Інвестиції  $C_0$ : ~ 6,0 млн грн (на придбання ПЗ, обладнання для складів та навчання персоналу).
  - Прогнозний ефект (Економія): Зниження витрат на паливо, оптимізація маршрутів, скорочення персоналу складу [9, 45].
  - *Розрахунковий річний ефект (економія)*: 15,0 млн грн.
  - *ROI (річний)*:  $(15,0 / 6,0) * 100\% = 250\%$ .
  - *PP*:  $6,0 / 15,0 = 0,4$  роки (близько 5 місяців).
- Захід 3.2 (Розвиток сервісного напрямку):
  - Інвестиції  $C_0$ : ~ 0,5 млн грн (на розробку пакетів, маркетинг).
  - Прогнозний ефект (Новий дохід): Використання можливості [O4].
  - *Розрахунковий річний чистий прибуток (високомаржинальний)*: 10,0 млн грн.
  - *ROI (річний)*:  $(10,0 / 0,5) * 100\% = 2000\%$ .

- $PP: 0,5 / 10,0 = 0,05$  роки (менше 1 місяця).

Проміжний висновок по Етапу 1: Сукупні інвестиції на Етапі 1 складають 7,5 млн грн. Сукупний річний економічний ефект (економія + новий прибуток) складає:  $25,0 + 15,0 + 10,0 = 50,0$  млн грн.

Це означає, що реалізація заходів Етапу 1 дозволяє повністю перекрити значну частину збитку (106,8 млн грн) вже протягом першого року реалізації.

## 2) Розрахунок ефективності заходів Етапу 2 ("Зростання")

Таблиця 3.2 - Розрахунок ефективності інвестиційних проєктів Етапу 2 (2 роки)

| Захід (Проект)                                                                | Початкові інвестиції ( $C_0$ ), тис. грн | Прогнозний чистий грошовий потік (Cf <sub>t</sub> ), тис. грн | NPV (r=18%), тис. грн | ROI (за 2 роки), тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
|                                                                               |                                          | Рік 1                                                         | Рік 2                 |                           |
| 2.1 (GreenCool) + 3.3 (Експорт)<br><i>(Інвестиції в R&amp;D та маркетинг)</i> | 15 000                                   | 10 000                                                        | 20 000                | 8 422                     |
| 3.1 (CRM + Репозиціонування)<br><i>(Інвестиції в ПЗ та брендинг)</i>          | 4 000                                    | 3 000                                                         | 5 000                 | 2 096                     |
| Разом по Етапу 2                                                              | 19 000                                   | 13 000                                                        | 25 000                | 10 518                    |

Розрахунок NPV для проєкту "GreenCool + Експорт":

$$NPV = (10\,000 / (1 + 0,18)^1) + (20\,000 / (1 + 0,18)^2) - 15\,000 = 8\,475 + 14\,347 - 15\,000 = 8\,422 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок NPV для проєкту "CRM + Репозиціонування":

$$NPV = (3\,000 / (1,18)^1) + (5\,000 / (1,18)^2) - 4\,000 = 2\,542 + 3\,587 - 4\,000 = 2\,096 \text{ тис. грн.}$$

Обидва проекти Етапу 2 є економічно доцільними. Позитивне значення NPV (загалом +10,5 млн грн) свідчить про те, що дохідність цих інвестицій перевищує бар'єрну ставку 18%. Це доводить, що капіталізація переваги "Green Cool" та усунення слабкості "низький маркетинг" є фінансово виправданими кроками, які генерують додаткову вартість для підприємства.

### 3) Розрахунок ефективності заходів Етапу 3 ("Лідерство")

Це найбільш капіталомісткі проекти з найдовшим горизонтом.

Таблиця 3.3 - Розрахунок ефективності стратегічних проектів Етапу 3 (горизонт 5 років)

| Захід (Проект)      | Початкові інвестиції $C_0$ , тис. грн | Прогнозний CF (середньорічний), тис. грн | NPV ( $r=18\%$ , 5 років), тис. грн | PP (дисконт.), років |
|---------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| 2.2 (SmartLink IoT) | 20 000                                | 10 000                                   | 11 276                              | ~2,9                 |
| 2.3 (Повна ERP)     | 10 000                                | 6 000                                    | 8 765                               | ~2,3                 |
| Разом по Етапу 3    | 30 000                                | 16 000                                   | 20 041                              | ~2,7                 |

Проекти Етапу 3 також демонструють високу економічну доцільність (сукупний NPV 20 млн грн). Хоча їхня рентабельність нижча, ніж у заходів Етапу 1 (що логічно, оскільки оптимізація завжди дає найшвидший ефект), вони є критично важливими для довгострокової конкурентоспроможності [Т4]. Термін окупності (PP) менше 3 років для таких масштабних ІТ-проектів та R&D є дуже позитивним показником, що свідчить про їхню високу потенційну ефективність.

Проведений аналіз доводить, що запропонований комплексний план заходів є економічно обґрунтованим та фінансово реалістичним.

Заходи Етапу 1 (оптимізація витрат та запуск сервісу) мають надвисокий ROI (від 250% до 2500%) та майже миттєвий термін окупності. Вони генерують сукупний річний економічний ефект у розмірі 50,0 млн грн при інвестиціях у 7,5

млн грн. Цей ефект дозволяє вирішити ключову проблему підприємства – чистий збиток (який у 2024 році становив 106,8 млн грн), значно скоротивши його вже у перший рік реалізації.

"Дорожня карта" є фінансово збалансованою. Заходи Етапу 1 генерують грошовий потік, який стає джерелом фінансування для інвестиційно-витратних заходів Етапів 2 та 3. Підприємству не потрібно залучати значні зовнішні кредити, ризикуючи фінансовою стійкістю; воно реінвестує власні, вивільнені кошти.

Стратегічні інвестиції в інновації та маркетинг (Етапи 2 та 3), хоч і є більш капіталомісткими, також є економічно доцільними, що підтверджується позитивним значенням NPV для всіх проєктів (сукупний  $NPV > 30$  млн грн). Це доводить, що інвестиції в "GreenCool", CRM, IoT та ERP не просто "витрати", а капіталовкладення, що створюють нову додану вартість, перевищуючи необхідну норму дохідності (18%).

Таким чином, реалізація запропонованої програми у тій послідовності, що була розроблена (Стабілізація -> Зростання -> Лідерство), дозволить ПрАТ «УкПостач» у короткостроков

### **Висновки до розділу 3**

В результаті виконання третього розділу кваліфікаційної роботи було розроблено комплексний план підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «УкПостач», який базується на ґрунтовному аналізі проблем, виявлених у Розділі 2, та стратегічних напрямках, визначених у підрозділі 3.1.

Обґрунтовано вибір поетапної стратегії реалізації заходів, що втілена у "Дорожній карті" (Рис. 3.1) і складається з трьох логічно послідовних етапів: «Стабілізація» (0-12 місяців), «Зростання» (12-30 місяців) та «Лідерство» (30+ місяців). Такий підхід є економічно обґрунтованим, оскільки дозволяє вирішити

нагальну проблему збитковості перед тим, як реінвестувати кошти у довгостроковий розвиток.

Детально охарактеризовано зміст трьох ключових стратегічних напрямів. Напрямок I (Фінансова та операційна оптимізація) спрямований на усунення чистого збитку через впровадження системи бюджетування "з нуля" (ZBB) та цифрових інструментів управління логістикою (WMS/TMS). Напрямок II (Інноваційно-інвестиційний розвиток) фокусується на подоланні технологічного відставання через реалізацію проєктів "GreenCool-2026" та "SmartLink" (IoT). Напрямок III (Ринкова диверсифікація) вирішує проблему залежності від ринку України шляхом активізації експортної політики та розвитку сервісного напрямку.

Розроблено комплекс конкретних заходів (Таблиця 3.2), що включає впровадження ZBB, WMS/TMS, CRM, повної ERP-системи, а також реалізацію інноваційних проєктів "GreenCool-2026" і "SmartLink" та репозиціонування бренду для виходу на ринок ЄС.

Проведено детальний аналіз економічної ефективності запропонованих заходів (підрозділ 3.3). Розрахунки доводять високу доцільність плану:

- Заходи Етапу 1 ("Стабілізація") при мінімальних інвестиціях (7,5 млн грн) генерують швидкий річний економічний ефект у розмірі 50,0 млн грн (за рахунок економії та нового доходу від сервісу), що дозволяє значно скоротити чистий збиток (106,8 млн грн) вже у перший рік.
- Довгострокові інвестиційні проєкти Етапів 2 та 3 (загальним обсягом 49,0 млн грн) також є економічно виправданими, що підтверджується позитивним значенням чистої приведеної вартості (NPV)  $> 30$  млн грн при ставці дисконтування 18%, та високими показниками ROI (132% - 133%) для проєктів Етапу 2.

Таким чином, запропонований план заходів є фінансово збалансованим (Етап 1 фінансує Етапи 2 і 3), усуває ключові причини збитковості та забезпечує

основу для трансформації ПрАТ «УкПостач» у прибуткового та технологічно розвиненого гравця на ринку Східної Європи.



## ВИСНОВОК

Мета кваліфікаційної роботи, яка полягала в теоретичному обґрунтуванні, аналізі та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «УкПостач», є досягнутою.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено такі завдання: проаналізовано теоретичні основи та еволюцію поняття "конкурентоспроможність"; розкрито ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на неї; досліджено методологічні підходи до її оцінювання; проведено загальну характеристику та аналіз організаційної структури ПрАТ «УкПостач»; здійснено глибокий аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2024 рр.; оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняльного аналізу з конкурентами та аналізу маркетингового комплексу; виявлено ключові проблеми та стратегічні резерви підвищення конкурентоспроможності шляхом проведення SWOT-аналізу; розроблено поетапну стратегічну "дорожню карту" підвищення конкурентоспроможності; деталізовано комплекс конкретних заходів та, нарешті, обґрунтовано їхній прогностичний економічний ефект.

У першому, теоретичному, розділі було встановлено, що поняття конкурентоспроможності еволюціонувало від класичного "цінового" підходу до сучасного, інтегрального, що базується на унікальних ресурсах, інноваційній активності та, що найважливіше, на "динамічних здібностях" – здатності підприємства до швидкої адаптації та перебудови бізнес-процесів. Систематизовано фактори впливу, де доведено, що в сучасних умовах вирішального значення набуває синергія внутрішніх детермінант (інновації, якість, маркетинг), яка координується ефективним управлінням. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінювання, що поєднує кількісні (фінансові, ринкові) та якісні (SWOT, бенчмаркінг) методи.

Практична частина роботи була виконана на базі ПрАТ «УкПостач» – провідного виробничого холдингу, який у 2022 році здійснив складну релокацію виробництва з Харківської до Вінницької області.

Проведений у другому розділі аналіз фінансових результатів виявив ключову стратегічну проблему підприємства. Незважаючи на відновлення обсягів реалізації у 2024 році (зростання доходу до 524,1 млн грн) та високу операційну ефективність (валовий прибуток 144,5 млн грн), підприємство залишається збитковим (чистий збиток –106,8 млн грн у 2024 р. після –355,2 млн грн у 2023 р.). Встановлено, що причиною збитковості є не неефективне виробництво, а надвисокі операційні (адміністративні та збутові) витрати.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ПрАТ «УкПостач» займає вигідну "ціннісну" позицію ("висока якість / середня ціна"), випереджаючи локальних гравців, але стратегічно відстаючи від міжнародних брендів за ключовими показниками: інвестиціями в R&D (3,5% проти 7,0%) та маркетинговим бюджетом (менше 1,2% від виручки).

Для вирішення цих проблем у третьому розділі було розроблено поетапну "Дорожню карту" реалізації стратегії, що є фінансово збалансованою. Вона складається з трьох логічно послідовних етапів: «Стабілізація» (0-12 місяців), «Зростання» (12-30 місяців) та «Лідерство» (30+ місяців). Логіка стратегії полягає у тому, щоб на першому етапі вирішити нагальну проблему збитковості, і лише потім реінвестувати вивільнені кошти у довгостроковий розвиток.

Розроблено комплекс конкретних заходів. На Етапі 1 («Стабілізація») запропоновано заходи, спрямовані на усунення збитковості: впровадження бюджетування "з нуля" (ZBB) для скорочення адміністративних витрат, впровадження цифрових систем WMS/TMS для оптимізації логістики, а також швидкий запуск сервісного напрямку для генерації додаткового доходу. На Етапі 2 («Зростання»), за рахунок коштів, вивільнених на Етапі 1, пропонується реалізація інноваційного проєкту "GreenCool-2026", впровадження CRM-системи

та активізація експортної маркетингової політики. На Етапі 3 («Лідерство») передбачено запуск високотехнологічного проєкту "SmartLink" (IoT) та повну інтеграцію ERP-системи.

Проведено розрахунок прогностної економічної ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що заходи Етапу 1 при мінімальних інвестиціях (7,5 млн грн) здатні генерувати швидкий річний економічний ефект у розмірі 50,0 млн грн (за рахунок економії та доходу від сервісу), що дозволить значно скоротити чистий збиток (106,8 млн грн) вже у перший рік. Довгострокові інвестиційні проєкти Етапів 2 та 3 (загальним обсягом 49,0 млн грн) є економічно виправданими, що підтверджується позитивним значенням чистої приведеної вартості (NPV)  $> 30$  млн грн при ставці дисконтування 18% та високими показниками рентабельності інвестицій (ROI) у 132%-133% для ключових проєктів Етапу 2.

Таким чином, запропонований комплексний план заходів є економічно обґрунтованим, фінансово збалансованим (де Етап 1 фінансує Етапи 2 і 3) та дозволяє ПрАТ «УкПостач» вирішити поточну проблему збитковості і забезпечити основу для довгострокового стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021). Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4469>
2. Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Marych, M., Viknianska, A., Kozlovskyi, S., Herasymiuk, K. (2020). Countries disposition in the global scientific and educational area: management and clustering, *International Journal of Management*, Vol. 11(5), pp. 400-415. URL: [https://iaeme.com/Home/article\\_id/IJM\\_11\\_05\\_039](https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_039)
3. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Ivanyuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment efficiency based on the fractal markets hypothesis, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 8(3), pp. 61-72. URL: <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>
4. Kozlovskyi, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>
5. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>
6. Азарян О. М. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
7. Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка

та суспільство. 2024. Вип. 60.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629>.

8. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.
9. 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.
10. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 84–95.
11. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Регулювання ринку прородної монополії в умовах економіки знань. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8. С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-27> URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
12. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 63-67. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>
13. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6. DOI: 10.32782/dees.6-12. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
14. Ахновська І.О., Ельхадад А. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67> URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1516/1460>

15. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
16. Бабій І. О. Впровадження ERP-систем як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5. С. 12–17.
17. Бланк І. О. Управління фінансовою стабільністю підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2017. 720 с.
18. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455–458.
19. Бутенко А. І., Шлафман Н. Л. Інноваційна діяльність як основа забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2019. № 2 (86). С. 29–47.
20. Гавкалова Н. Л., Боровик М. В. Управління інноваційним розвитком підприємства: сучасні підходи та інструменти. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 140–146.
21. Гаджинський А. М. *Логістика : підручник*. 2-ге вид. Київ : Алерта, 2020. 436 с.
22. Гарафонова О. І., Кузьменко О. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2021. Т. 31, № 2. С. 148–155.
23. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.
24. Гнатенко І. А., Ложачевська О. М. Моделювання інфраструктури підприємництва неоінноваційного менеджменту на національному та

- регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 5–10.
- 25.Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 51–54.
- 26.Дейнека І. В. Цифрова трансформація промислових підприємств України в умовах обмеженості ресурсів : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2023. 22 с.
- 27.Джахан Ф. С. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Економіка, підприємництво, менеджмент. 2023. № 4. С. 116–121.
- 28.Довгань А. В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Наука та інновації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (29–30 червня 2019 р.). Київ, 2019. С. 20–23.
- 29.Економіка підприємства: теорія та практикум : навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 488 с.
- 30.Економіка України в умовах воєнного стану: виклики, проблеми, шляхи відновлення : колективна монографія. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2023. 412 с.
- 31.Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135.
- 32.Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2017. 384 с.
- 33.Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 61–65.

- 34.Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегії : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 384 с.
- 35.Ілляшенко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 2. С. 12–22.
- 36.Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2017. 288 с.
- 37.Інноваційний розвиток промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / за ред. Л. І. Федулової. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2018. 528 с.
- 38.Клочковська В.О., Клочковський О.В. Сучасні особливості оподаткування у Україні. *Економіка і організація управління*. №2. 2021. С. 86-94
- 39.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>
- 40.Клочковський О.В., Клочковська В.О., Олійник Л.В.. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>
- 41.Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Знання, 2019. 486 с.
- 42.Ковтуненко К. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5. С. 112–117.

43. Козак О. Еволюція управління знаннями у публічному секторі. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 37–46.
44. Козловський С. В. Методологічні основи розробки системи індикативного планування в регіоні. Регіональна економіка. № 1 (55). 2010. С. 32–38.
45. Козловський С. В. Моделювання стійкості економічної системи України на основі нечіткої логіки. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. 2010. № 9(109). С. 62–73.
46. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55–58.
47. Козловський С.В., Скомаровський В.В., Солоненко Ю. В., Довгалюк Ю. С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. м. Київ. № 9 . 2025. С.78–83.
48. Колісник М. В. Ефективність впровадження CRM-систем на підприємствах: український досвід. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 254–260.
49. Косенко А. П. Продуктові інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 45. С. 67–72.
50. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX
51. Костенюк Ю. Б., Негуляєва Л. С. Альтернативні стратегії в управлінні розвитком компанії кондитерської галузі. *Статистика України*. 2024. № 4. С. 14–29. Doi: 10.31767/su.4(107)2024.04.02
52. Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Том 336 (6), 2024. С. 415–424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>

- 53.Костенюк Ю., Широка Д. Аналіз ринку землі в Україні: ретроспектива та сучасний стан.*Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. №4. С. 339-344. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-47>
- 54.Костенюк Ю.Б., Лазоренко О.Ю. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. №6 (324). С. 199-208 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>
- 55.Костенюк Ю.Б., Попенко А. М. Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. *Статистика України.* 2023. № 3–4. DOI: [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.03](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.03).
- 56.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)
- 57.Кравченко О. І. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 15–16. С. 25–30.
- 58.Кравчук Н. Я. Релокація бізнесу в умовах війни: проблеми та державна підтримка : автореф. дис.... доктора філософії з економіки. Тернопіль, 2024. 24 с.
- 59.Краус Н. М., Краус К. М., Нікіфоров П. О. Інноваційна діяльність в умовах економічної конкуренції. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2020. № 4(35). С. 418–427.
- 60.Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Інтегровані логістичні системи: формування та розвиток. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Логістика. 2019. № 892. С. 3–11.

61. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7–8 (308–309). С. 113–117.
62. Ларіна Я. С. Концептуальні засади формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10014>.
63. Леся Матвійчук, Лариса Олійник. Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С. 31–36. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/78>
64. Лисенко Ю. Г., Овечко Г. С. Інтелектуальні системи в управлінні підприємством: концепція Індустрії 4.0. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2019. № 96. С. 5–17.
65. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О. Стратегія підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 800 с.
66. Макаренко Т. І. Цифровізація бізнесу: стратегії, моделі, технології : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 250 с.
67. Матвійчук, Л., Олійник, Л. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2025. № 72. С. 72–94. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
68. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства: методологічний аспект. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 1. С. 145–152.
69. Окландер М. А. Маркетингові комунікації в цифрову епоху. Одеса : Астропринт, 2021. 244 с.

- 70.Окландер М. А., Педько І. А. Сучасні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 4–8.
- 71.Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. URL:<https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248>
- 72.Олійник Л., Трегубов О., Ключковська В. (2024). Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. *Економіка та суспільство*, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>
- 73.Олійник Л.В., Мазур Г.Ф., Лавров Р.В., Криворучко І.О., Безп'ятко О.А. Перспективи та шляхи розвитку аграрного сектору України в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 23. С.40-45.URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.40>
- 74.Олійник О. В. Факторний аналіз у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Фінанси України. 2019. № 8. С. 111–123.
- 75.Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 600 с.
- 76.Перебийніс В. І., Перебийніс О. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 315 с.
- 77.Перерва П. Г., Кобєлева Т. О. Маркетинг інновацій : підручник. Харків : НТУ «ХП», 2019. 512 с.
- 78.Пилипенко Д. О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2024. № 14. С. 76–81.
- 79.Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

- 80.Побережний С. М. Оцінка ефективності інвестицій у впровадження ERP-систем. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 899. С. 121–127.
- 81.Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. 9-те вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 519 с.
- 82.Проданова Л. В., Котляревський О. В. Стратегії інноваційного розвитку промисловості України : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 314 с.
- 83.Радченко О. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації: проблеми та умови забезпечення. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. конф. (м. Полтава, 2 грудня 2020 р.). Полтава, 2021.
- 84.Савчук В. П. Управління прибутком і рентабельністю підприємства. Київ : КНТ, 2020. 256 с.
- 85.Саркісян Г. С. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 21 с.
- 86.Сергеєва О. Р. Конкурентоспроможність українських підприємств в сучасних умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2879>.
- 87.Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес як наукова дисципліна: інтелектуальна траєкторія становлення та розвитку. *Економіка і організація управління*. №1(37). 2020. С.126-138. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.13>.
- 88.Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.

- 89.Солоненко Ю.В. Роль державних цінних паперів у підтримці фінансової стабільності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. Вінниця/Відень:Європейська науковаплатформа. 2025. № 50. С. 314-319. DOI 10.36074/grail-of-science.21.03.2025
- 90.Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / за заг. ред. О. М. Тридіда, К. М. Азаренкової. Харків : ІНЖЕК, 2017. 456 с.
- 91.Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Т. Б. Кублікова, Д. М. Рижиков. Київ : ЦУЛ, 2021. 320 с.
- 92.Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 3 (67). С. 56–64.
- 93.Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.
- 94.Ткаченко А. М., Оганезова А. В. SWOT-аналіз як інструмент формування конкурентної стратегії підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 138–143.
- 95.Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>
- 96.Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.
- 97.Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

98. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2019. 525 с.
99. Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. Економічна теорія та право. 2017. № 4 (31). С. 48–63.
100. Чухрай Н. І., Проданова Л. В. Бренд-менеджмент: від теорії до практики. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 320 с.
101. Шкарлет С. М., Ладонько Л. С., Корж Т. І. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності сироробних підприємств. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2017. № 3 (11). С. 153–161.
102. Школьник І. О., Боярко І. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2022. 344 с.
103. Щербак В. Г. Формування системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2020. 20 с.
104. Яковенко Р. В. Інноваційна модель розвитку економіки України: проблеми та перспективи. Економіка і прогнозування. 2019. № 1. С. 65–81.



**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### Фінансова звітність

|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <div>Підприємство</div> <div>Територія</div> <div>Організаційно-<br/>правова форма<br/>господарювання</div> <div>Вид економічної<br/>діяльності</div> | <div>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО<br/>"УКПОСТАЧ"</div> <div>Харківська обл.</div> <div>Акціонерне товариство</div> <div>Виробництво промислового холодильного<br/>та вентиляційного устаткування</div> | <div>за ЄДРПОУ</div> <div>за КАТОТТГ</div> <div>за КОПФГ</div> <div>за КВЕД</div> | КОДИ                    |
|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   | 01.01.2022              |
|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   | 30169718                |
|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   | UA6312007001<br>0085847 |
|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   | 230                     |
|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   | 28.25                   |

Середня кількість працівників: 918

Адреса, телефон: 62301 м.Дергачі, вул.Залізнична, буд.31-С, 0503433831

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

|   |
|---|
|   |
| v |

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р. Форма №1

|                                                                  |              |                                   | Код за ДКУД                      | 1801001 |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------|
| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |         |
| 1                                                                | 2            | 3                                 | 4                                |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                   |                                  |         |
| Нематеріальні активи                                             | 1000         | 14 591                            | 12 022                           |         |
| первісна вартість                                                | 1001         | 23 636                            | 28 353                           |         |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | ( 9 045 )                         | ( 16 331 )                       |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 0                                 | 0                                |         |
| Основні засоби                                                   | 1010         | 206 537                           | 191 206                          |         |
| первісна вартість                                                | 1011         | 436 439                           | 433 683                          |         |
| знос                                                             | 1012         | ( 229 902 )                       | ( 242 477 )                      |         |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015         | 0                                 | 0                                |         |
| первісна вартість                                                | 1016         | 0                                 | 0                                |         |
| знос                                                             | 1017         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |         |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | 0                                 | 0                                |         |
| первісна вартість                                                | 1021         | 0                                 | 0                                |         |
| накопичена амортизація                                           | 1022         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |              |                                   |                                  |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 79 591                            | 79 591                           |         |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035 | 500       | 500       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 176       | 133       |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 1 132     | 2 945     |
| Гудвіл                                                           | 1050 | 0         | 0         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0         | 0         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0         | 0         |
| Інші необоротні активи                                           | 1090 | 0         | 0         |
| Усього за розділом I                                             | 1095 | 302 527   | 286 397   |
| II. Оборотні активи                                              |      |           |           |
| Запаси                                                           | 1100 | 604 202   | 662 866   |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 337 163   | 389 398   |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 26 656    | 19 593    |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 235 951   | 250 709   |
| Товари                                                           | 1104 | 4 432     | 3 166     |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0         | 0         |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0         | 0         |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0         | 0         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 311 496   | 330 421   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |           |           |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 26 605    | 43 020    |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 24 051    | 31 234    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0         | 0         |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0         | 0         |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0         | 0         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 93 044    | 91 072    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 13 332    | 6 184     |
| Готівка                                                          | 1166 | 3         | 7         |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 13 329    | 6 177     |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0         | 0         |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0         |
| у тому числі в:                                                  |      |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0         |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0         | 0         |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 0         | 0         |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 072 730 | 1 164 797 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0         | 0         |
| Баланс                                                           | 1300 | 1 375 257 | 1 451 194 |

| Пасив                            | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|----------------------------------|-----------|----------------------------|---------------------------|
| 1                                | 2         | 3                          | 4                         |
| I. Власний капітал               |           |                            |                           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 150 171                    | 150 171                   |

|                                                      |      |         |         |
|------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401 | 0       | 0       |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405 | 0       | 0       |
| Додатковий капітал                                   | 1410 | 0       | 0       |
| Емісійний дохід                                      | 1411 | 0       | 0       |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412 | 0       | 0       |
| Резервний капітал                                    | 1415 | 0       | 0       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420 | 351 157 | 411 731 |
| Неоплачений капітал                                  | 1425 | ( 0 )   | ( 0 )   |
| Вилучений капітал                                    | 1430 | ( 0 )   | ( 0 )   |
| Інші резерви                                         | 1435 | 0       | 0       |
| Усього за розділом I                                 | 1495 | 501 328 | 561 902 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення        |      |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500 | 0       | 0       |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505 | 0       | 0       |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510 | 138 510 | 172 060 |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515 | 5 738   | 2 747   |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521 | 0       | 0       |
| Цільове фінансування                                 | 1525 | 0       | 0       |
| Благодійна допомога                                  | 1526 | 0       | 0       |
| Страхові резерви                                     | 1530 | 0       | 0       |
| у тому числі:                                        |      |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань                    | 1531 | 0       | 0       |
| резерв збитків або резерв належних виплат            | 1532 | 0       | 0       |
| резерв незароблених премій                           | 1533 | 0       | 0       |
| інші страхові резерви                                | 1534 | 0       | 0       |
| Інвестиційні контракти                               | 1535 | 0       | 0       |
| Призовий фонд                                        | 1540 | 0       | 0       |
| Резерв на виплату джек-поту                          | 1545 | 0       | 0       |
| Усього за розділом II                                | 1595 | 144 248 | 174 807 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення             |      |         |         |
| Короткострокові кредити банків                       | 1600 | 211 685 | 226 551 |
| Векселі видані                                       | 1605 | 0       | 0       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:              |      |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями                       | 1610 | 29 019  | 18 803  |
| товари, роботи, послуги                              | 1615 | 314 646 | 383 213 |
| розрахунками з бюджетом                              | 1620 | 1 318   | 2 813   |
| у тому числі з податку на прибуток                   | 1621 | 50      | 0       |
| розрахунками зі страхування                          | 1625 | 1 420   | 2 075   |
| розрахунками з оплати праці                          | 1630 | 5 251   | 7 740   |
| одержаними авансами                                  | 1635 | 150 919 | 56 284  |
| розрахунками з учасниками                            | 1640 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                            | 1645 | 0       | 0       |
| страховою діяльністю                                 | 1650 | 0       | 0       |
| Поточні забезпечення                                 | 1660 | 12 075  | 14 879  |
| Доходи майбутніх періодів                            | 1665 | 0       | 0       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків     | 1670 | 0       | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                            | 1690 | 3 348   | 2 127   |
| Усього за розділом III                               | 1695 | 729 681 | 714 485 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, | 1700 | 0       | 0       |

|                                                      |      |           |           |
|------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| утримуваними для продажу, та групами вибуття         |      |           |           |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0         | 0         |
| Баланс                                               | 1900 | 1 375 257 | 1 451 194 |

Примітки: Фінансову звітність складено за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівник

Бурдиленко І.В.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.



Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"Дата  
за ЄДРПОУ

|            |
|------------|
| КОДИ       |
| 01.01.2022 |
| 30169718   |

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2022 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 1 216 915         | 792 072                                 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 1 014 489 )     | ( 576 139 )                             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                           | 2090      | 202 426           | 215 933                                 |
| збиток                                                                                | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 171 760           | 87 387                                  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 55 970 )        | ( 38 458 )                              |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 108 656 )       | ( 76 671 )                              |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 106 274 )       | ( 212 652 )                             |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | 0                 | 0                                       |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                 | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                   | 2190      | 103 286           | 0                                       |
| збиток                                                                                | 2195      | ( 0 )             | ( 24 461 )                              |

|                                                                 |      |            |            |
|-----------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0          | 0          |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220 | 0          | 15         |
| Інші доходи                                                     | 2240 | 74         | 0          |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0          | 0          |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 25 198 ) | ( 22 906 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )      | ( 0 )      |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 0 )      | ( 0 )      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0          | 0          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |            |            |
| прибуток                                                        | 2290 | 78 162     | 0          |
| збиток                                                          | 2295 | ( 0 )      | ( 47 352 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -17 920    | -5 616     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0          | 0          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |            |            |
| прибуток                                                        | 2350 | 60 242     | 0          |
| збиток                                                          | 2355 | ( 0 )      | ( 52 968 ) |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 60 242            | -52 968                                 |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 765 864           | 410 370                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 172 041           | 124 596                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 32 761            | 24 193                                  |
| Амортизація                      | 2515      | 41 651            | 38 679                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 169 711           | 283 266                                 |
| Разом                            | 2550      | 1 182 028         | 881 104                                 |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1            | 2         | 3                 | 4                                       |

|                                                            |      |              |              |
|------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 8 844        | 8 844        |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 8 844        | 8 844        |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 6 811,623700 | 5 989,145180 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 6 811,623700 | 5 989,145180 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0,00         | 0,00         |

Примітки: Річна фінансова звітність складена за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівник

Бурдиленко І.В.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.



Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2022

30169718

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**

За 2022 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

| Стаття                                                             | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                  | 2         | 3                 | 4                                       |
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>           |           |                   |                                         |
| Надходження від:                                                   |           |                   |                                         |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 3000      | 919 313           | 875 498                                 |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005      | 78 666            | 59 339                                  |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006      | 78 666            | 0                                       |
| Цільового фінансування                                             | 3010      | 1 710             | 1 698                                   |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011      | 0                 | 0                                       |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015      | 399 828           | 324 312                                 |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020      | 8 133             | 40 552                                  |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025      | 63                | 131                                     |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035      | 22                | 34                                      |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040      | 3 664             | 5 711                                   |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045      | 0                 | 0                                       |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050      | 0                 | 0                                       |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055      | 0                 | 0                                       |
| Інші надходження                                                   | 3095      | 732               | 1 613                                   |
| Витрачання на оплату:                                              |           |                   |                                         |
| Товарів (робіт, послуг)                                            | 3100      | ( 801 725 )       | ( 714 029 )                             |
| Праці                                                              | 3105      | ( 131 106 )       | ( 100 433 )                             |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 3110      | ( 34 236 )        | ( 26 473 )                              |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 3115      | ( 52 515 )        | ( 41 299 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 3116      | ( 19 783 )        | ( 3 789 )                               |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 3117      | ( 297 )           | ( 12 841 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 3118      | ( 32 435 )        | ( 24 669 )                              |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 3135      | ( 408 427 )       | ( 364 490 )                             |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 3140      | ( 7 886 )         | ( 36 970 )                              |
| Витрачання на оплату цільових внесків                              | 3145      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами         | 3150      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                     | 3155      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інші витрачання                                                    | 3190      | ( 10 796 )        | ( 9 263 )                               |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>                | 3195      | -34 560           | 15 931                                  |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>        |           |                   |                                         |

|                                                                                |             |                |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-----------------|
| Надходження від реалізації:                                                    |             |                |                 |
| фінансових інвестицій                                                          | 3200        | 0              | 0               |
| необоротних активів                                                            | 3205        | 20 732         | 0               |
| Надходження від отриманих:                                                     |             |                |                 |
| відсотків                                                                      | 3215        | 0              | 0               |
| дивідендів                                                                     | 3220        | 0              | 0               |
| Надходження від деривативів                                                    | 3225        | 0              | 0               |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230        | 101 787        | 95 765          |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235        | 0              | 0               |
| Інші надходження                                                               | 3250        | 0              | 0               |
| Витрачання на придбання:                                                       |             |                |                 |
| фінансових інвестицій                                                          | 3255        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| необоротних активів                                                            | 3260        | ( 37 493 )     | ( 0 )           |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275        | ( 104 269 )    | ( 1 786 )       |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| Інші платежі                                                                   | 3290        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                          | <b>3295</b> | <b>-19 243</b> | <b>93 979</b>   |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                      |             |                |                 |
| Надходження від:                                                               |             |                |                 |
| Власного капіталу                                                              | 3300        | 0              | 0               |
| Отримання позик                                                                | 3305        | 438 074        | 609 984         |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                       | 3310        | 0              | 0               |
| Інші надходження                                                               | 3340        | 0              | 0               |
| Витрачання на:                                                                 |             |                |                 |
| Викуп власних акцій                                                            | 3345        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| Погашення позик                                                                | 3350        | ( 368 171 )    | ( 690 973 )     |
| Сплату дивідендів                                                              | 3355        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| Витрачання на сплату відсотків                                                 | 3360        | ( 22 486 )     | ( 21 836 )      |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                        | 3365        | ( 0 )          | ( 2 589 )       |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                       | 3370        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах        | 3375        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| Інші платежі                                                                   | 3390        | ( 0 )          | ( 0 )           |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                             | <b>3395</b> | <b>47 417</b>  | <b>-105 414</b> |
| <b>Чистий рух коштів за звітний період</b>                                     | <b>3400</b> | <b>-6 386</b>  | <b>4 496</b>    |
| Залишок коштів на початок року                                                 | 3405        | 13 332         | 13 170          |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                                  | 3410        | -762           | -4 334          |
| Залишок коштів на кінець року                                                  | 3415        | 6 184          | 13 332          |

Примітки: Річна фінансова звітність складена за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівник

Бурдilenko I.B.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2022

30169718

## Звіт про власний капітал

За 2022 рік

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

| Стаття                                                             | Код рядка | Зареєстрований капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього  |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------|
| 1                                                                  | 2         | 3                      | 4                   | 5                  | 6                 | 7                                           | 8                   | 9                 | 10      |
| <b>Залишок на початок року</b>                                     | 4000      | 150 171                | 0                   | 0                  | 0                 | 351 157                                     | 0                   | 0                 | 501 328 |
| <b>Коригування:</b>                                                | 4005      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| Зміна облікової політики                                           |           |                        |                     |                    |                   |                                             |                     |                   |         |
| Виправлення помилок                                                | 4010      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| Інші зміни                                                         | 4090      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 332                                         | 0                   | 0                 | 332     |
| <b>Скоригований залишок на початок року</b>                        | 4095      | 150 171                | 0                   | 0                  | 0                 | 351 489                                     | 0                   | 0                 | 501 660 |
| <b>Чистий прибуток (збиток) за звітний період</b>                  | 4100      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 60 242                                      | 0                   | 0                 | 60 242  |
| <b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>                      | 4110      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                              | 4111      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                          | 4112      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| Накопичені курсові різниці                                         | 4113      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств | 4114      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| Інший сукупний дохід                                               | 4116      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |
| <b>Розподіл прибутку:</b>                                          | 4200      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0       |

|                                                                       |      |         |   |   |   |         |   |   |         |
|-----------------------------------------------------------------------|------|---------|---|---|---|---------|---|---|---------|
| Виплати власникам                                                     |      |         |   |   |   |         |   |   |         |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу                      | 4205 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Відрахування до резервного капіталу                                   | 4210 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства | 4215 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів      | 4220 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення                       | 4225 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| <b>Внески учасників:</b><br>Внески до капіталу                        | 4240 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Погашення заборгованості з капіталу                                   | 4245 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| <b>Вилучення капіталу:</b><br>Викуп акцій                             | 4260 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Перепродаж викуплених акцій                                           | 4265 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Анулювання викуплених акцій                                           | 4270 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Вилучення частки в капіталі                                           | 4275 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Зменшення номінальної вартості акцій                                  | 4280 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Інші зміни в капіталі                                                 | 4290 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві  | 4291 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0       | 0 | 0 | 0       |
| <b>Разом змін у капіталі</b>                                          | 4295 | 0       | 0 | 0 | 0 | 60 242  | 0 | 0 | 60 242  |
| <b>Залишок на кінець року</b>                                         | 4300 | 150 171 | 0 | 0 | 0 | 411 731 | 0 | 0 | 561 902 |

Примітки: Річна фінансова звітність складена за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівник  
Головний бухгалтер

Бурдilenko I.B.  
Прокопенко С.

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2023 р.  
Форма №1

|                                                                  |           | Код за ДКУД                  | 1801001                     |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------|-----------------------------|
| Актив                                                            | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
| 1                                                                | 2         | 3                            | 4                           |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                              |                             |
| Нематеріальні активи                                             | 1000      | 12 022                       | 4 887                       |
| первісна вартість                                                | 1001      | 28 353                       | 22 916                      |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | ( 16 331 )                   | ( 18 029 )                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 0                            | 0                           |
| Основні засоби                                                   | 1010      | 191 206                      | 162 978                     |
| первісна вартість                                                | 1011      | 433 683                      | 439 355                     |
| знос                                                             | 1012      | ( 242 477 )                  | ( 276 377 )                 |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015      | 0                            | 0                           |
| первісна вартість                                                | 1016      | 0                            | 0                           |
| знос                                                             | 1017      | ( 0 )                        | ( 0 )                       |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020      | 0                            | 0                           |
| первісна вартість                                                | 1021      | 0                            | 0                           |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | ( 0 )                        | ( 0 )                       |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |           |                              |                             |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 79 591                       | 0                           |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | 500                          | 26 378                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 133                          | 122                         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | 2 945                        | 2 458                       |
| Гудвіл                                                           | 1050      | 0                            | 0                           |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | 0                            | 0                           |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065      | 0                            | 0                           |
| Інші необоротні активи                                           | 1090      | 0                            | 0                           |
| Усього за розділом I                                             | 1095      | 286 397                      | 196 823                     |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |           |                              |                             |
| Запаси                                                           | 1100      | 662 866                      | 463 850                     |
| Виробничі запаси                                                 | 1101      | 389 398                      | 348 935                     |
| Незавершене виробництво                                          | 1102      | 19 593                       | 26 520                      |
| Готова продукція                                                 | 1103      | 250 709                      | 86 294                      |
| Товари                                                           | 1104      | 3 166                        | 2 101                       |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110      | 0                            | 0                           |
| Депозити перестрахування                                         | 1115      | 0                            | 0                           |
| Векселі одержані                                                 | 1120      | 0                            | 0                           |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125      | 330 421                      | 250 448                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |           |                              |                             |
| за виданими авансами                                             | 1130      | 43 020                       | 45 287                      |
| з бюджетом                                                       | 1135      | 31 234                       | 24 372                      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136      | 3 544                        | 5 544                       |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0         | 0         |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0         | 0         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 91 072    | 91 424    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 6 184     | 8 584     |
| Готівка                                                          | 1166 | 7         | 1         |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 6 177     | 7 120     |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0         | 0         |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0         |
| у тому числі в:                                                  |      |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0         |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0         | 0         |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 0         | 0         |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 164 797 | 883 965   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0         | 0         |
| Баланс                                                           | 1300 | 1 451 194 | 1 080 788 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду | На кінець<br>звітної<br>періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1                                               | 2            | 3                                | 4                               |
| I. Власний капітал                              |              |                                  |                                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 150 171                          | 150 171                         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                | 0                               |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 0                                | 0                               |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 0                                | 0                               |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                | 0                               |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | 0                                | 0                               |
| Резервний капітал                               | 1415         | 0                                | 0                               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | 411 731                          | 60 099                          |
| Неоплачений капітал                             | 1425         | ( 0 )                            | ( 0 )                           |
| Вилучений капітал                               | 1430         | ( 0 )                            | ( 0 )                           |
| Інші резерви                                    | 1435         | 0                                | 0                               |
| Усього за розділом I                            | 1495         | 561 902                          | 210 270                         |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |              |                                  |                                 |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500         | 0                                | 0                               |
| Пенсійні зобов'язання                           | 1505         | 0                                | 0                               |
| Довгострокові кредити банків                    | 1510         | 172 060                          | 184 142                         |
| Інші довгострокові зобов'язання                 | 1515         | 2 747                            | 287                             |
| Довгострокові забезпечення                      | 1520         | 0                                | 0                               |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу     | 1521         | 0                                | 0                               |
| Цільове фінансування                            | 1525         | 0                                | 0                               |
| Благодійна допомога                             | 1526         | 0                                | 0                               |
| Страхові резерви                                | 1530         | 0                                | 0                               |
| у тому числі:                                   |              |                                  |                                 |
| резерв довгострокових зобов'язань               | 1531         | 0                                | 0                               |
| резерв збитків або резерв належних виплат       | 1532         | 0                                | 0                               |

|                                                                                                   |      |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0         | 0         |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0         | 0         |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0         | 0         |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0         | 0         |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0         | 0         |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 174 807   | 184 429   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |           |           |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 226 552   | 318 650   |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0         | 0         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |           |           |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 18 803    | 50 348    |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 383 213   | 286 753   |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 2 813     | 2 603     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0         | 0         |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 2 075     | 658       |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 7 740     | 2 954     |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 56 284    | 5 006     |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 0         | 0         |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0         | 0         |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0         | 0         |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 14 879    | 15 447    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0         | 0         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0         | 0         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 2 126     | 3 670     |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 714 485   | 686 089   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0         | 0         |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0         | 0         |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 1 451 194 | 1 080 788 |

Керівник

Бурдиленко І.В.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"Дата  
за ЄДРПОУ

|            |
|------------|
| КОДИ       |
| 01.01.2023 |
| 30169718   |

Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)

за 2023 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 342 351              | 1 216 915                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010         | 0                    | 0                                                |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011         | 0                    | 0                                                |
| Премії, передані у перестрахування                                                    | 2012         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014         | 0                    | 0                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 284 593 )          | ( 1 014 489 )                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                           | 2090         | 57 758               | 202 426                                          |
| збиток                                                                                | 2095         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105         | 0                    | 0                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110         | 0                    | 0                                                |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112         | 0                    | 0                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120         | 262 364              | 140 165                                          |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123         | 0                    | 0                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130         | ( 22 700 )           | ( 55 970 )                                       |
| Витрати на збут                                                                       | 2150         | ( 41 890 )           | ( 108 656 )                                      |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180         | ( 245 535 )          | ( 106 274 )                                      |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         | 0                    | 0                                                |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | 0                    | 0                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                   | 2190         | 9 997                | 71 691                                           |
| збиток                                                                                | 2195         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |

|                                                                 |      |             |            |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|------------|
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0           | 0          |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220 | 0           | 0          |
| Інші доходи                                                     | 2240 | 12          | 31 669     |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0           | 0          |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 34 321 )  | ( 25 198 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )       | ( 0 )      |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 330 378 ) | ( 0 )      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0           | 0          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |             |            |
| прибуток                                                        | 2290 | 0           | 78 162     |
| збиток                                                          | 2295 | ( 354 690 ) | ( 0 )      |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -486        | -17 920    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0           | 0          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |             |            |
| прибуток                                                        | 2350 | 0           | 60 242     |
| збиток                                                          | 2355 | ( 355 176 ) | ( 0 )      |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | -355 176          | 60 242                                  |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 379 479           | 765 864                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 60 131            | 172 041                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 14 566            | 32 761                                  |
| Амортизація                      | 2515      | 41 259            | 41 651                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 313 701           | 169 711                                 |
| Разом                            | 2550      | 809 136           | 1 182 028                               |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1            | 2         | 3                 | 4                                       |

|                                                            |      |                |              |
|------------------------------------------------------------|------|----------------|--------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 8 844          | 8 844        |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 8 844          | 8 844        |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | -40 160,108550 | 6 811,623700 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -40 160,108550 | 6 811,623700 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0,00           | 0,00         |

Керівник

Бурдиленко І.В.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.



Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2023

30169718

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**

За 2023 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

| Стаття                                                             | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                  | 2         | 3                 | 4                                       |
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>           |           |                   |                                         |
| Надходження від:                                                   |           |                   |                                         |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 3000      | 428 839           | 919 313                                 |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005      | 29 630            | 78 666                                  |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006      | 29 630            | 78 666                                  |
| Цільового фінансування                                             | 3010      | 704               | 1 710                                   |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011      | 0                 | 0                                       |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015      | 128 681           | 399 828                                 |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020      | 12 915            | 8 133                                   |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025      | 208               | 63                                      |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035      | 10                | 22                                      |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040      | 411               | 3 664                                   |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045      | 0                 | 0                                       |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050      | 0                 | 0                                       |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055      | 0                 | 0                                       |
| Інші надходження                                                   | 3095      | 1 046             | 732                                     |
| Витрачання на оплату:                                              |           |                   |                                         |
| Товарів (робіт, послуг)                                            | 3100      | ( 324 749 )       | ( 801 725 )                             |
| Праці                                                              | 3105      | ( 58 350 )        | ( 131 106 )                             |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 3110      | ( 14 781 )        | ( 34 236 )                              |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 3115      | ( 24 675 )        | ( 52 515 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 3116      | ( 2 000 )         | ( 19 783 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 3117      | ( 8 207 )         | ( 297 )                                 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 3118      | ( 14 468 )        | ( 32 435 )                              |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 3135      | ( 174 166 )       | ( 408 427 )                             |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 3140      | ( 22 691 )        | ( 7 886 )                               |
| Витрачання на оплату цільових внесків                              | 3145      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами         | 3150      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                     | 3155      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інші витрачання                                                    | 3190      | ( 4 125 )         | ( 10 796 )                              |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>                | 3195      | -21 093           | -34 560                                 |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>        |           |                   |                                         |

|                                                                                |             |               |                |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|----------------|
| Надходження від реалізації:                                                    |             |               |                |
| фінансових інвестицій                                                          | 3200        | 0             | 0              |
| необоротних активів                                                            | 3205        | 0             | 20 732         |
| Надходження від отриманих:                                                     |             |               |                |
| відсотків                                                                      | 3215        | 0             | 0              |
| дивідендів                                                                     | 3220        | 0             | 0              |
| Надходження від деривативів                                                    | 3225        | 0             | 0              |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230        | 0             | 101 787        |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235        | 0             | 0              |
| Інші надходження                                                               | 3250        | 0             | 0              |
| Витрачання на придбання:                                                       |             |               |                |
| фінансових інвестицій                                                          | 3255        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| необоротних активів                                                            | 3260        | ( 6 226 )     | ( 37 493 )     |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275        | ( 291 )       | ( 104 269 )    |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| Інші платежі                                                                   | 3290        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                          | <b>3295</b> | <b>-6 517</b> | <b>-19 243</b> |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                      |             |               |                |
| Надходження від:                                                               |             |               |                |
| Власного капіталу                                                              | 3300        | 0             | 0              |
| Отримання позик                                                                | 3305        | 90 105        | 438 074        |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                       | 3310        | 0             | 0              |
| Інші надходження                                                               | 3340        | 0             | 0              |
| Витрачання на:                                                                 |             |               |                |
| Викуп власних акцій                                                            | 3345        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| Погашення позик                                                                | 3350        | ( 32 550 )    | ( 368 171 )    |
| Сплату дивідендів                                                              | 3355        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| Витрачання на сплату відсотків                                                 | 3360        | ( 32 798 )    | ( 22 486 )     |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                        | 3365        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                       | 3370        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах        | 3375        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| Інші платежі                                                                   | 3390        | ( 0 )         | ( 0 )          |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                             | <b>3395</b> | <b>24 757</b> | <b>47 417</b>  |
| <b>Чистий рух коштів за звітний період</b>                                     | <b>3400</b> | <b>-2 853</b> | <b>-6 386</b>  |
| Залишок коштів на початок року                                                 | 3405        | 6 184         | 13 332         |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                                  | 3410        | 5 253         | -762           |
| Залишок коштів на кінець року                                                  | 3415        | 8 584         | 6 184          |

Керівник

Бурдilenko I.B.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2023

30169718

## Звіт про власний капітал

За 2023 рік

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

| Стаття                                                             | Код рядка | Зареєстрований капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього   |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------------|---------------------|-------------------|----------|
| 1                                                                  | 2         | 3                      | 4                   | 5                  | 6                 | 7                                           | 8                   | 9                 | 10       |
| <b>Залишок на початок року</b>                                     | 4000      | 150 171                | 0                   | 0                  | 0                 | 411 731                                     | 0                   | 0                 | 561 902  |
| <b>Коригування:</b>                                                | 4005      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |
| Зміна облікової політики                                           |           |                        |                     |                    |                   |                                             |                     |                   |          |
| Виправлення помилок                                                | 4010      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |
| Інші зміни                                                         | 4090      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 3 544                                       | 0                   | 0                 | 3 544    |
| <b>Скоригований залишок на початок року</b>                        | 4095      | 150 171                | 0                   | 0                  | 0                 | 415 275                                     | 0                   | 0                 | 565 446  |
| <b>Чистий прибуток (збиток) за звітний період</b>                  | 4100      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | -355 176                                    | 0                   | 0                 | -355 176 |
| <b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>                      | 4110      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                              | 4111      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                          | 4112      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |
| Накопичені курсові різниці                                         | 4113      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств | 4114      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |
| <b>Інший сукупний дохід</b>                                        | 4116      | 0                      | 0                   | 0                  | 0                 | 0                                           | 0                   | 0                 | 0        |

|                                                                       |      |         |   |   |   |          |   |   |          |
|-----------------------------------------------------------------------|------|---------|---|---|---|----------|---|---|----------|
| <b>Розподіл прибутку:</b>                                             | 4200 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Виплати власникам                                                     |      |         |   |   |   |          |   |   |          |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу                      | 4205 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Відрахування до резервного капіталу                                   | 4210 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства | 4215 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів      | 4220 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення                       | 4225 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| <b>Внески учасників:</b>                                              | 4240 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Внески до капіталу                                                    |      |         |   |   |   |          |   |   |          |
| Погашення заборгованості з капіталу                                   | 4245 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| <b>Вилучення капіталу:</b>                                            | 4260 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Викуп акцій                                                           |      |         |   |   |   |          |   |   |          |
| Перепродаж викуплених акцій                                           | 4265 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Анулювання викуплених акцій                                           | 4270 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Вилучення частки в капіталі                                           | 4275 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Зменшення номінальної вартості акцій                                  | 4280 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Інші зміни в капіталі                                                 | 4290 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві  | 4291 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| <b>Разом змін у капіталі</b>                                          | 4295 | 0       | 0 | 0 | 0 | -355 176 | 0 | 0 | -355 176 |
| <b>Залишок на кінець року</b>                                         | 4300 | 150 171 | 0 | 0 | 0 | 60 099   | 0 | 0 | 210 270  |

Керівник

Бурдilenko I.B

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                      |            |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|---------------------|
| <b>Підприємство</b><br><br><b>Територія</b><br><br><b>Організаційно-правова форма господарювання</b><br><br><b>Вид економічної діяльності</b><br><br><b>Середня кількість працівників: 716</b><br><br><b>Адреса, телефон:</b> 62301 Дергачі, вул. Залізнична, буд. 31-С, +380503433831<br><br><b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. без десяткового знака<br><br><b>Складено</b> (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):<br><br>за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКПОСТАЧ"                            | Дата       | КОДИ                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Харківська обл.                                                      | за ЄДРПОУ  | 01.01.2024          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Акціонерне товариство                                                | за КАТОТТГ | 30169718            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування | за КОПФГ   | UA63120070010085847 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                      | за КВЕД    | 230                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                      |            | 28.25               |

**Баланс**

**(Звіт про фінансовий стан)**

на 31.12.2024 р.

Форма №1

|                                                                  |           |                             | 1801001                    |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Актив                                                            | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                             | 1000      | 4 887                       | 2 045                      |
| первісна вартість                                                | 1001      | 22 916                      | 17 821                     |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | ( 18 029 )                  | ( 15 776 )                 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 0                           | 0                          |
| Основні засоби                                                   | 1010      | 162 978                     | 117 908                    |
| первісна вартість                                                | 1011      | 439 355                     | 348 432                    |
| знос                                                             | 1012      | ( 276 377 )                 | ( 230 524 )                |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                | 1016      | 0                           | 0                          |
| знос                                                             | 1017      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                | 1021      | 0                           | 0                          |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |           |                             |                            |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | 26 378                      | 26 341                     |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 122                         | 10                         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | 2 458                       | 2 684                      |
| Гудвіл                                                           | 1050      | 0                           | 0                          |

|                                                                  |      |           |         |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|---------|
| Запаси                                                           | 1100 | 463 850   | 277 524 |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 348 935   | 193 683 |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 26 520    | 11 062  |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 86 294    | 71 175  |
| Товари                                                           | 1104 | 2 101     | 1 604   |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0         | 0       |
| Депозити перестраховання                                         | 1115 | 0         | 0       |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0         | 0       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 250 448   | 76 530  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |           |         |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 45 287    | 35 364  |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 24 372    | 22 220  |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 5 544     | 5 544   |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0         | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0         | 0       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 91 424    | 93 933  |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 8 584     | 54 796  |
| Готівка                                                          | 1166 | 1         | 0       |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 7 120     | 54 796  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0         | 0       |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0       |
| у тому числі в:                                                  |      |           |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0       |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0       |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0       |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0         | 0       |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 0         | 0       |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 883 965   | 560 367 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0         | 17 026  |
| Баланс                                                           | 1300 | 1 080 788 | 726 381 |

| Пасив                                           | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                               | 2         | 3                           | 4                          |
| I. Власний капітал                              |           |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400      | 150 171                     | 150 171                    |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401      | 0                           | 0                          |
| Капітал у дооцінках                             | 1405      | 0                           | 0                          |
| Додатковий капітал                              | 1410      | 0                           | 0                          |
| Емісійний дохід                                 | 1411      | 0                           | 0                          |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412      | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал                               | 1415      | 0                           | 0                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420      | 60 099                      | -46 654                    |
| Неоплачений капітал                             | 1425      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Вилучений капітал                               | 1430      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Інші резерви                                    | 1435      | 0                           | 0                          |
| Усього за розділом I                            | 1495      | 210 270                     | 103 517                    |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |           |                             |                            |

|                                    |      |         |         |
|------------------------------------|------|---------|---------|
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0       | 0       |
| Пенсійні зобов'язання              | 1505 | 0       | 0       |
| Довгострокові кредити банків       | 1510 | 184 142 | 122 305 |

|                                                                                                   |      |           |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|---------|
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 287       | 0       |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520 | 0         | 0       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521 | 0         | 0       |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525 | 0         | 0       |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526 | 0         | 0       |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530 | 0         | 0       |
| у тому числі:                                                                                     |      |           |         |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                 | 1531 | 0         | 0       |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0         | 0       |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0         | 0       |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0         | 0       |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0         | 0       |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0         | 0       |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0         | 0       |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 184 429   | 122 305 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |           |         |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 318 650   | 249 583 |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0         | 0       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |           |         |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 50 348    | 59 046  |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 286 753   | 165 583 |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 2 603     | 668     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0         | 0       |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 658       | 729     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 2 954     | 3 077   |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 5 006     | 5 211   |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 0         | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0         | 0       |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0         | 0       |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 15 447    | 14 179  |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0         | 0       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0         | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 3 670     | 2 483   |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 686 089   | 500 559 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття |      |           |         |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0         | 0       |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 1 080 788 | 726 381 |

Примітки: Фінансова звітність емітента складена за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівник

Бурділенко І.В.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"Дата  
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2024

30169718

**Звіт про фінансові результати (Звіт  
про сукупний дохід)**

за 2024 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

1801003

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 524 103              | 342 351                                          |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010         | 0                    | 0                                                |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011         | 0                    | 0                                                |
| Премії, передані у перестраховування                                                  | 2012         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014         | 0                    | 0                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 379 593 )          | ( 284 593 )                                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                           | 2090         | 144 510              | 57 758                                           |
| збиток                                                                                | 2095         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105         | 0                    | 0                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110         | 0                    | 0                                                |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112         | 0                    | 0                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120         | 138 915              | 262 364                                          |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123         | 0                    | 0                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130         | ( 30 092 )           | ( 22 700 )                                       |
| Витрати на збут                                                                       | 2150         | ( 46 300 )           | ( 41 890 )                                       |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180         | ( 123 989 )          | ( 245 535 )                                      |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         | 0                    | 0                                                |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | 0                    | 0                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                   | 2190         | 83 044               | 9 997                                            |
| збиток                                                                                | 2195         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200         | 0                    | 0                                                |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220         | 7 802                | 0                                                |

|                                                                 |      |             |             |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 39 588 )  | ( 34 321 )  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 158 274 ) | ( 330 378 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0           | 0           |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |             |             |
| прибуток                                                        | 2290 | 0           | 0           |
| збиток                                                          | 2295 | ( 106 978 ) | ( 354 690 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 225         | -486        |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0           | 0           |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |             |             |
| прибуток                                                        | 2350 | 0           | 0           |
| збиток                                                          | 2355 | ( 106 753 ) | ( 355 176 ) |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | -106 753          | -355 176                                |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 259 504           | 379 479                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 70 024            | 60 131                                  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 14 006            | 14 566                                  |
| Амортизація                      | 2515      | 29 543            | 41 259                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 75 551            | 313 701                                 |
| Разом                            | 2550      | 448 628           | 809 136                                 |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                      | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                 | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій             | 2600      | 8 844             | 8 844                                   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605      | 8 844             | 8 844                                   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію     | 2610      | -12 070,670000    | -40 160,108550                          |

|                                                            |      |                |                |
|------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------|
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -12 070,670000 | -40 160,108550 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0,00           | 0,00           |

Примітки: Фінансова звітність емітента складена за міжнародними стандартами фінансової звіт





Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКПОСТАЧ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2024

30169718

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2024 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

| Стаття                                                             | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                  | 2            | 3                    | 4                                                |
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>           |              |                      |                                                  |
| Надходження від:                                                   |              |                      |                                                  |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 3000         | 781 936              | 428 839                                          |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005         | 13 443               | 29 630                                           |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006         | 13 269               | 29 630                                           |
| Цільового фінансування                                             | 3010         | 709                  | 704                                              |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011         | 0                    | 0                                                |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015         | 116 493              | 128 681                                          |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020         | 3 727                | 12 915                                           |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025         | 407                  | 208                                              |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035         | 32                   | 10                                               |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040         | 114                  | 411                                              |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045         | 0                    | 0                                                |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050         | 0                    | 0                                                |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055         | 0                    | 0                                                |
| Інші надходження                                                   | 3095         | 809                  | 1 046                                            |
| Витрачання на оплату:                                              |              |                      |                                                  |
| Товарів (робіт, послуг)                                            | 3100         | ( 321 725 )          | ( 324 749 )                                      |
| Праці                                                              | 3105         | ( 55 910 )           | ( 58 350 )                                       |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 3110         | ( 14 860 )           | ( 14 781 )                                       |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 3115         | ( 29 259 )           | ( 24 675 )                                       |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 3116         | ( 0 )                | ( 2 000 )                                        |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 3117         | ( 15 280 )           | ( 8 207 )                                        |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 3118         | ( 13 979 )           | ( 14 468 )                                       |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 3135         | ( 269 436 )          | ( 174 166 )                                      |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 3140         | ( 915 )              | ( 22 691 )                                       |
| Витрачання на оплату цільових внесків                              | 3145         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами         | 3150         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                     | 3155         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Інші витрачання                                                    | 3190         | ( 6 453 )            | ( 4 125 )                                        |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>                | 3195         | 219 112              | -21 093                                          |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>        |              |                      |                                                  |
| Надходження від реалізації:                                        |              |                      |                                                  |
| фінансових інвестицій                                              | 3200         | 0                    | 0                                                |
|                                                                    | 3205         | 10 247               | 0                                                |

|                                                                                |             |                 |               |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------|
| відсотків                                                                      | 3215        | 7 802           | 0             |
| дивідендів                                                                     | 3220        | 0               | 0             |
| Надходження від деривативів                                                    | 3225        | 0               | 0             |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230        | 89 388          | 0             |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235        | 0               | 0             |
| Інші надходження                                                               | 3250        | 0               | 0             |
| Витрачання на придбання:                                                       |             |                 |               |
| фінансових інвестицій                                                          | 3255        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| необоротних активів                                                            | 3260        | ( 5 281 )       | ( 6 226 )     |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275        | ( 89 388 )      | ( 291 )       |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| Інші платежі                                                                   | 3290        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                          | <b>3295</b> | <b>12 868</b>   | <b>-6 517</b> |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                      |             |                 |               |
| Надходження від:                                                               |             |                 |               |
| Власного капіталу                                                              | 3300        | 0               | 0             |
| Отримання позик                                                                | 3305        | 25 000          | 90 105        |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                       | 3310        | 0               | 0             |
| Інші надходження                                                               | 3340        | 0               | 0             |
| Витрачання на:                                                                 |             |                 |               |
| Викуп власних акцій                                                            | 3345        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| Погашення позик                                                                | 3350        | ( 171 983 )     | ( 32 550 )    |
| Сплату дивідендів                                                              | 3355        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| Витрачання на сплату відсотків                                                 | 3360        | ( 39 796 )      | ( 32 798 )    |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                        | 3365        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                       | 3370        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах        | 3375        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| Інші платежі                                                                   | 3390        | ( 0 )           | ( 0 )         |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                             | <b>3395</b> | <b>-186 779</b> | <b>24 757</b> |
| <b>Чистий рух коштів за звітний період</b>                                     | <b>3400</b> | <b>45 201</b>   | <b>-2 853</b> |
| Залишок коштів на початок року                                                 | 3405        | 8 584           | 6 184         |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                                  | 3410        | 1 011           | 5 253         |
| Залишок коштів на кінець року                                                  | 3415        | 54 796          | 8 584         |

Примітки: Фінансова звітність емітента складена за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівник

Бурдиленко І.В.

Головний бухгалтер

Прокопенко С.Л.



|                                                                       |      |         |   |   |   |          |   |   |          |
|-----------------------------------------------------------------------|------|---------|---|---|---|----------|---|---|----------|
| капіталу                                                              |      |         |   |   |   |          |   |   |          |
| Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства | 4215 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів      | 4220 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення                       | 4225 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| <b>Внески учасників:</b><br>Внески до капіталу                        | 4240 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Погашення заборгованості з капіталу                                   | 4245 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| <b>Вилучення капіталу:</b><br>Викуп акцій                             | 4260 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Перепродаж викуплених акцій                                           | 4265 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Анулювання викуплених акцій                                           | 4270 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Вилучення частки в капіталі                                           | 4275 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Зменшення номінальної вартості акцій                                  | 4280 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Інші зміни в капіталі                                                 | 4290 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві  | 4291 | 0       | 0 | 0 | 0 | 0        | 0 | 0 | 0        |
| <b>Разом змін у капіталі</b>                                          | 4295 | 0       | 0 | 0 | 0 | -106 753 | 0 | 0 | -106 753 |
| <b>Залишок на кінець року</b>                                         | 4300 | 150 171 | 0 | 0 | 0 | -46 654  | 0 | 0 | 103 517  |

Примітки: Фінансова звітність емітента складена за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівник

Бурдиленко І.В.

Головний бухгалтер

Прокопенко С

