

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження системи управління потенціалом підприємства, на
прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БМм-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

		Хоміцький О. А. (прізвище та ініціали)
Керівник		Луциків І.В. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Мосій О.Б. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		Сороківська О.А. (прізвище та ініціали)
Рецензент		Шерстюк Р.П. (прізвище та ініціали)

Тернопіль - 2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра _____ Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____ 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Хоміцькому Олесю Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Дослідження системи управління потенціалом підприємства, прикладі ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»

Керівник роботи _____ Луциків І.В., к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом ректора від « 8 » вересня 2025 року № 4/7-798

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____ 2 грудня

3. Вихідні дані до роботи _____ Дані виробництва продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»,
звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси підприємства,
звіти з праці, калькуляції продукції, дані наявності та руху основних фондів та інші документи
підприємства, сайт ТМ «Молокія», виробників молочної продукції України

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади системи управління потенціалом підприємства. Розділ 2

Аналізування системи управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Розділ 3

Шляхи удосконалення системи управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях

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

Аналіз основних фінансово-економічних показників, Структура управління ПрАТ, Динаміка

вартості активів, Структура джерел фінансування, Обсяги виробництва продукції, Структура

доходу від реалізації продукції, Показники ефективності використання виробничого потенціалу,

Динаміка показників рентабельності, Розрахунок витрат на впровадження обладнання, Розрахунок

прогнозової суми чистого прибутку, Показники економічної ефективності виробництва

сироваткового пермеату, Основні етапи виробництва біорозкладного пластику, Переваги

використання біорозкладного пластику, Розрахунок витрат на придбання та введення в

експлуатацію обладнання, Розрахунок прогнозової суми чистого прибутку ПрАТ, Показники

економічної ефективності виробництва ацидофільного молока.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Р.П. Шерстюк, доц.		
	В.С. Стручок, ст. викл.		

7. Дата видачі завдання 16 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	вересень 2025 р.	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади системи управління потенціалом підприємства	вересень 2025 р.	виконано
3	Розділ 2 Аналізування системи управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	жовтень 2025 р.	виконано
4	Розділ 3 Шляхи удосконалення системи управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	листопад 2025 р.	виконано
5	Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	листопад 2025 р.	виконано
6	Висновки та пропозиції	листопад 2025 р.	виконано
7	Бібліографія	листопад 2025 р.	виконано

Студент

(підпис)

Хоміцький О. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Луциків І. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Дослідження системи управління потенціалом підприємства, прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Магістерська робота: 83 с., 19 рис., 15 табл., 44 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування, використання, розвитку потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні й практичні основи системи управління потенціалом підприємства, дослідження її складових та особливостей функціонування.

Метою роботи є дослідження стану системи управління потенціалом підприємства і виявлення напрямів її покращення.

Методи дослідження – порівняльний аналіз, спостереження, синтез, абстрагування, економіко-статистичні методи та інші.

Робота присвячена пошуку шляхів удосконалення системи управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У ній обґрунтовано заходи щодо забезпечення диверсифікації виробництва шляхом впровадження випуску сироваткового пермеату як напряму нарощування потенціалу підприємства, викладено пропозиції щодо покращення управління потенціалом шляхом впровадження підприємством екологічних рішень та заходів із розширення асортименту молочних продуктів із вмістом пробіотиків та вітамінів.

Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Ключові слова: потенціал підприємства, управлінська система, види потенціалу підприємства, ресурсний потенціал, показники ефективності використання потенціалу.

SUMMARY

Research on the Enterprise Potential Management System (PJSC «Ternopil Dairy Plant» as a case of study)

Master's thesis: 83 pp., 19 Fig., 15 Table, 44 references.

The object of research is the process of formation, use, development of the potential of PJSC «Ternopil Dairy Plant».

The subject of research theoretical, methodological and practical foundations of the enterprise potential management system, research into its components and features of functioning.

The purpose of the work is to study the state of the enterprise's potential management system and identify areas for its improvement.

Research methods: comparative analysis, observation, synthesis, abstraction, economic and statistical methods, etc.

The work is devoted to finding ways to improve the potential management system of PJSC «Ternopil Dairy Plant». It substantiates measures to ensure diversification of production by introducing the production of whey permeate as a direction for increasing the potential of the enterprise, and presents proposals to improve potential management by introducing environmental solutions and measures to expand the range of dairy products containing probiotics and vitamins.

The developed proposals can be implemented in the activities of PJSC «Ternopil Dairy Plant».

Keywords: enterprise potential, management system, types of enterprise potential, resource potential, indicators of efficiency of potential use.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Наукове підґрунтя сутності потенціалу підприємства.....	9
1.2 Теоретичні основи формування системи управління потенціалом.....	14
1.3 Підходи науковців до класифікації та структури потенціалу підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	27
2.1 Загальна характеристика функціонування досліджуваної молочної компанії.....	27
2.2 Аналіз управлінських та фінансово-економічних засад формування потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	32
2.3 Аналіз використання потенціалу підприємства при здійсненні виробничо- господарської діяльності.....	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	48
3.1 Заходи щодо диверсифікації виробництва шляхом впровадження випуску сироваткового пермеату як напрям нарощування потенціалу підприємства....	48
3.2 Пропозиції щодо покращення управління потенціалом шляхом впровадження підприємством екологічних рішень.....	56
3.3 Заходи із нарощування потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом розширення асортименту молочних продуктів із вмістом пробіотиків та вітамінів.....	61
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	68
4.1 Організація охорони праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	68
4.2 Попередження наслідків аварій на виробництвах із застосуванням аміаку. Вплив аміаку на організм людини, перша допомога при ураженні аміаком, профілактика уражень.....	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	76
БІБЛІОГРАФІЯ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах, що відзначаються динамічними змінами зовнішньої та внутрішньої ситуацій, у яких перебуває діяльність підприємств, а також загостренням конкурентної боротьби та багатьох непростих викликів, ключове значення належить ефективному управлінню потенціалом підприємства. Завдяки здійсненню раціонального формування, використання потенціалу та втілення конкретних заходів щодо його розвитку забезпечується можливість дієвої адаптації компанії до поточних умов функціонування, посилення конкурентних позицій і стійкості діяльності, а також покращення фінансових результатів роботи. Дослідження наявної системи управління потенціалом промислового підприємства є надзвичайно актуальним завданням, так створює можливість виявлення резервів підвищення ефективності й на основі цього розроблення рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування, використання, розвитку потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні й практичні основи системи управління потенціалом підприємства, дослідження її складових та особливостей функціонування.

Метою роботи є дослідження стану системи управління потенціалом підприємства і виявлення напрямів її покращення.

Завдання дослідження:

- висвітлити теоретичні засади системи управління потенціалом підприємства;
- провести аналіз системи управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розкрити напрями шляхи удосконалення управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- висвітлити питання охорони праці та безпеки життєдіяльності.

Методи дослідження – порівняльний аналіз, спостереження, системний підхід, абстрагування, синтез, економіко-статистичні методи та інші.

Наукова новизна даної роботи полягає у тому, що у ній обґрунтовано заходи щодо забезпечення диверсифікації виробництва шляхом впровадження випуску сироваткового пермеату як наряду нарощування потенціалу підприємства, викладено пропозиції щодо покращення управління потенціалом шляхом впровадження підприємством екологічних рішень та заходів із розширення асортименту молочних продуктів із вмістом пробіотиків та вітамінів.

Інформаційна база, яка використана у роботі - це наукові дослідження у сфері управління потенціалом підприємства, дані виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», фінансова звітність, звіти з праці, дані наявності та руху основних фондів та інші документи підприємства, сайт ТМ «Молокія», інформація про основних виробників молочної продукції України тощо.

Апробація результатів дослідження. Підсумки досліджень, що викладені у роботі, були апробовані у ході проведення IV Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації», що проходила 4-5 грудня 2025 р. у м. Тернопіль.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра включає вступ, чотири розділи, висновки та бібліографію. Вона містить 83 сторінки тексту, 19 рисунків, 15 таблиць. Бібліографія складається із 44 найменувань джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукове підґрунтя сутності потенціалу підприємства

Забезпечення ефективного функціонування підприємств у ринкових умовах, оцінювання перспектив їх розвитку робить необхідною для кожного з них потребу постійного оцінювання свого потенціалу, а також його врахування при прийнятті господарських рішень задля нарощування рівня конкурентоспроможності. При цьому володіння такою інформацією та її правильне використання дозволяє суб'єктам господарювання визначати свої переваги, обирати правильну стратегію й тактику поведінки, що відповідають реаліям сучасних економічних процесів на сучасному етапі у складних умовах сьогодення. Це створює передумови для швидкого та дієвого реагування на можливі зміни, забезпечення досягнення завдання конкурентоспроможного розвитку підприємства, дає можливість впровадити використання застосування сучасних методів управління задля ефективного використання наявних ресурсів на базі існуючих різноманітних потенційних можливостей.

Той факт, що потенціал є динамічним, оскільки він постійно зазнає процесу зміни, подальшого розвитку, зумовлює в ході управління потенціалом підприємства потребу постійного удосконалення методів, що використовуються при здійсненні його утворення, використання, проведення оцінювання. Кожне підприємство в ринкових умовах повинне здійснювати розроблення своєї власної системи управління виробничим потенціалом, яка найповніше буде відповідати вимогам високої ефективності.

Важливу роль у процесі формування і використання загального потенціалу підприємства відіграє чіткість визначення сутності поняття «потенціал підприємства». На сьогоднішній день науковцями не було сформовано єдиного підходу, що б використовувався при здійсненні інтерпретації даної наукової

категорії, що є необхідним для забезпечення раціонального управління. В науковій площині спостерігається велике різноманіття підходів, що застосовуються для з'ясування терміну «потенціал підприємства».

Зокрема, на нашу думку Пащенко О.П, сутність потенціалу підприємства розкривається у його здатності забезпечувати мобілізацію власних ресурсів та компетенцій, що здійснюється у процесі реалізації діяльності задля досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії, а також забезпечення бажаного рівня розвитку. При цьому ресурси складають основу формування потенціалу підприємства. Важливою складовою потенціалу при цьому виступає можливість підприємства здійснити мобілізацію ресурсів [1, с. 78].

Науковці Квасницька Р.С. і Тарасюк М.В. застосовують системний підхід при здійсненні інтерпретації досліджуваної категорії. Вони зазначають, що потенціал підприємства є складною, цілісною системою, яка також включає сукупність наявних можливостей, ресурсів, здатностей, що є між собою постійно взаємозв'язаними, і можуть використовуватися задля практичного досягнення стратегічних, тактичних, поточних цілей, що поставлені у ході роботи підприємства [2]. Загалом, як вважають вище згадані автори, можна виокремити різні підходи, що використовуються при конкретизації змісту поняття «потенціал підприємства», наведені на рис. 1.1. До складу цих підходів включаються наступні: ресурсний, згідно якого потенціал підприємства формується як сукупність усіх внутрішніх ресурсів підприємства, якими воно володіє; системний, згідно якого використовується дослідження потенціалу підприємства як системи, яка включає сукупність визначених елементів, характеристик, завдяки яким забезпечується досягнення поставленої мети; цільовий, який передбачає ототожнення потенціалу підприємства з його можливістю та реальною спроможністю до реалізації певної діяльності, що сприяла б досягненню поставлених цілей шляхом виконання певних завдань; а також результатний, у рамках якого потенціал розглядається у якості всіх наявних ресурсів і можливостей підприємства, які використовуються з метою досягнення поставлених у ході процесу управління цілей. При цьому Квасницька Р.С. і

Тарасюк М.В. вважають, що системний підхід здатен узагальнити інші вище перелічені підходи шляхом використання їх системного інтерпретування [2, с. 75].

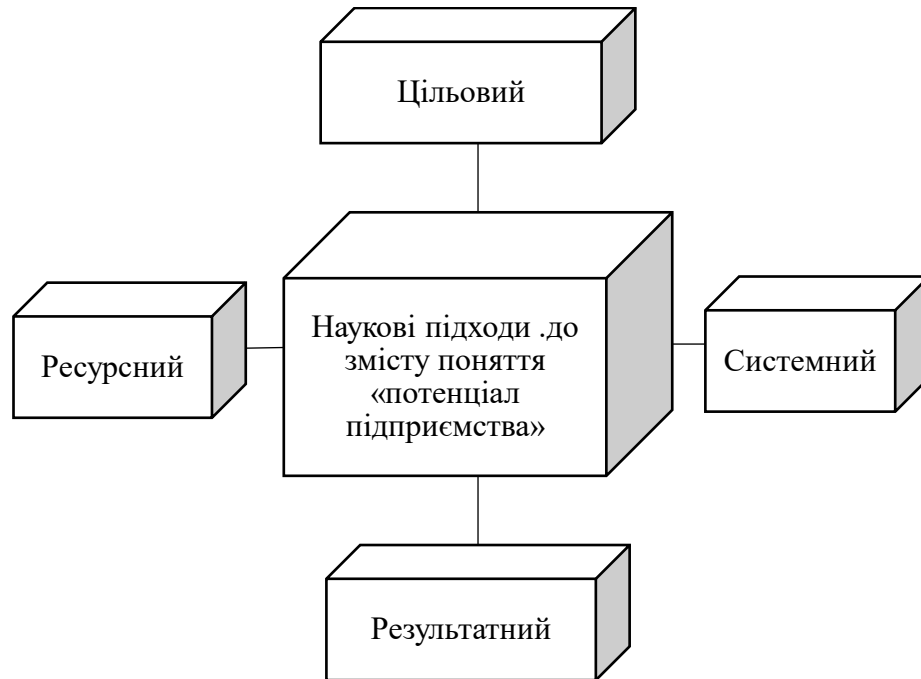


Рисунок 1.1 - Наукові підходи до змісту поняття «потенціал підприємства»
(сформовано автором на основі [2])

Науковець Ажаман І.А. розглядає поняття «потенціал підприємства» у сенсі спроможності, здатності задовільняти потреби суспільства, а також у визначеному напрямі розвиватися й максимально ефективно досягати поставлених цілей, запланованих результатів, досягати зростання рівня конкурентоспроможності фірми за рахунок сформованої раніше певної сукупності структурованих ресурсів, використання яких здійснюється за умов дії чинників зовнішнього середовища [4].

Василик Н. вважає, що «потенціал підприємства» є сукупністю ресурсів, що містяться у його розпорядженні на даний час чи можуть бути залученими до господарської діяльності з метою виготовлення товарів, надання послуг, виконання робіт чи задля максимального задоволення потреб споживачів, а також підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку [5].

Заслуговує на увагу наукова позиція Турило А. М. та Богачевської К.В., згідно якої потенціал підприємства є відображенням стану внутрішнього середовища підприємства, а саме деякою системою властивостей, яка дозволяє виявляти у цілісних проявах його зовнішні відносини [6].

Дослідник Мацука В.М. розглядає зміст поняття «потенціал підприємства» у забезпеченні інтегрального відображення поточних та майбутніх можливостей, якими володіє економічна система щодо процесу трансформації вхідних ресурсів в економічні блага, здійснюється з використанням підприємницьких здібностей персоналу, таким чином максимально задовольняючи корпоративні й суспільні інтереси [8].

Науковцями при розгляді категорії «потенціал» також вживається позиція, згідно якої сутність потенціалу необхідно висвітлювали лише через призму здатності конкретного підприємства до здійснення ним ведення своєї господарської діяльності. При цьому, не применшуючи важливості ролі ресурсів як базису формування потенціалу, дослідниками зазначається, що їх наявність, схожість якості та функціонального співвідношення у різних підприємствах не призводять до формування абсолютно однакових потенціалів, так як кожна фірма є індивідуальною при використанні власних можливостей, враховуючи дію чинників внутрішнього й зовнішнього середовища [7].

Метою формування, використання та досягнення нарощування потенціалу підприємства виступає те, щоб досягнути безперервного й ефективного функціонування підприємства, забезпечити створення продукції послуг, що необхідні споживачеві, задоволення інтересів власників, працівників, самого підприємства, бізнес-партнерів, держави й суспільства загалом [7].

Дослідники наголошують на тому, що потенціал здатен об'єднувати у собі і просторові, і часові характеристики, при цьому будучи сконцентрованим одночасно на різних рівнях відносин та зв'язків, оскільки він:

- 1) відображає минулі події, так як включає сукупність властивостей, що були нагромаджені системою у процесі її становлення, розвитку, а також таких, які зумовлюють можливість до її подальшого удосконалення функціонування.

Згідно цього наукового ракурсу, значення поняття «потенціал» стає тотожним із поняттям «ресурс»;

2) розкриває рівень практичного використання наявних у компанії можливостей, що забезпечує їх розмежування на практично реалізовані та нереалізовані. У цьому плані поняття «потенціал» частково утотожнюється із поняттям «резерв»;

3) орієнтується на майбутнє (розвиток). Виражаючи єдність мінливого і стійкого станів підприємства, потенціал включає елементи його майбутнього розвитку [8].

При цьому модель потенціалу підприємства формується під впливом:

1) обсягу й якості наявних ресурсів (матеріальних запасів, основних виробничих та невикористаних фондів, фінансових ресурсів, нематеріальних активів);

2) здатності керівників, інших категорій працівників брати участь у створенні певних видів продукції, тобто від наявного у них освітнього, мотиваційного, кваліфікаційного й психофізіологічного потенціалів;

3) інформаційних можливостей, що сприяють генеруванню та трансформації інформаційних ресурсів підприємства в процесі їх використання у різних видах діяльності;

4) управлінських можливостей підприємства щодо оптимального використання наявних ресурсів, зокрема, наявної професійної підготовки кадрів, їх здібностей та умінь оновлювати або створювати організаційні структури компанії;

5) інноваційних можливостей підприємства, спрямованих на оновлення його техніко-технологічної бази, забезпечення впровадження виробництва нової конкурентоспроможної продукції, застосування сучасних методів та форм управління господарськими процесами; наявних фінансовими можливостями щодо забезпечення залучення необхідних коштів тощо [1].

1.2 Теоретичні основи формування системи управління потенціалом

Процес формування ефективної системи, що забезпечує управління потенціалом підприємства у сучасних умовах, пов'язане із досягненням цілей компанії, що носяться і стратегічний, і тактичний, й операційний характер. Управління потенціалом першочергово повинне розглядатися у розрізі досягнення конкретних цілей управління. Завдяки якісному управлінню потенціалом, застосуванню механізмів управління можна досягнути підвищення ефективності роботи підприємств, а також мінімізувати витрати, що виникають у ході проведення організаційних, інноваційних, технологічних й інших змін. При цьому забезпечується зменшення витрат, оптимізація виробничих процесів, раціональний вплив на зовнішнє середовище, що реалізується за рахунок оцінювання, формування, використання потенціалу. Згідно позиції науковця Зеленської В.О., під управлінням потенціалом підприємства варто розуміти процес, що полягає у забезпеченні цілеспрямованого впливу на потенціал, який втілюється на засадах якісного й кількісного оцінювання різних складових потенціалу щодо його формування, нагромадження, використання задля забезпечення досягнення цілей управління [10].

При цьому вище зазначений автор зазначає, що у системі управління потенціалом виділяються такі складові як управління формуванням, нагромадженням потенціалу, а також застосуванням потенціалу. Всі ці складові відзначаються відмінностями у сфері визначення мети управління, суб'єктів управління, а також особливостями побудови механізму управління, методів та конкретних заходів, що застосовуються [10].

Як зазначають Круш П. В., Бойко Т. О., під системою управління виробничим потенціалом підприємства слід розуміти сукупність цілей, методів, прийомів, принципів, стимулів та форм менеджменту, що використовуються у ході управління виробничою діяльністю з метою забезпечення не лише найефективнішого використання, а й розвитку виробничого потенціалу підприємства. При цьому процес управління потенціалом компанії розглядається науковцями у якості цілеспрямованого організуючого впливу, який реалізується

суб'єктом управління і спрямований на діяльність підприємства задля досягнення фінансовим станом підприємства бажаного результату [9].

В основі побудови системи управління потенціалом підприємства повинні бути покладені певні принципи, зображені на рис. 1.2.

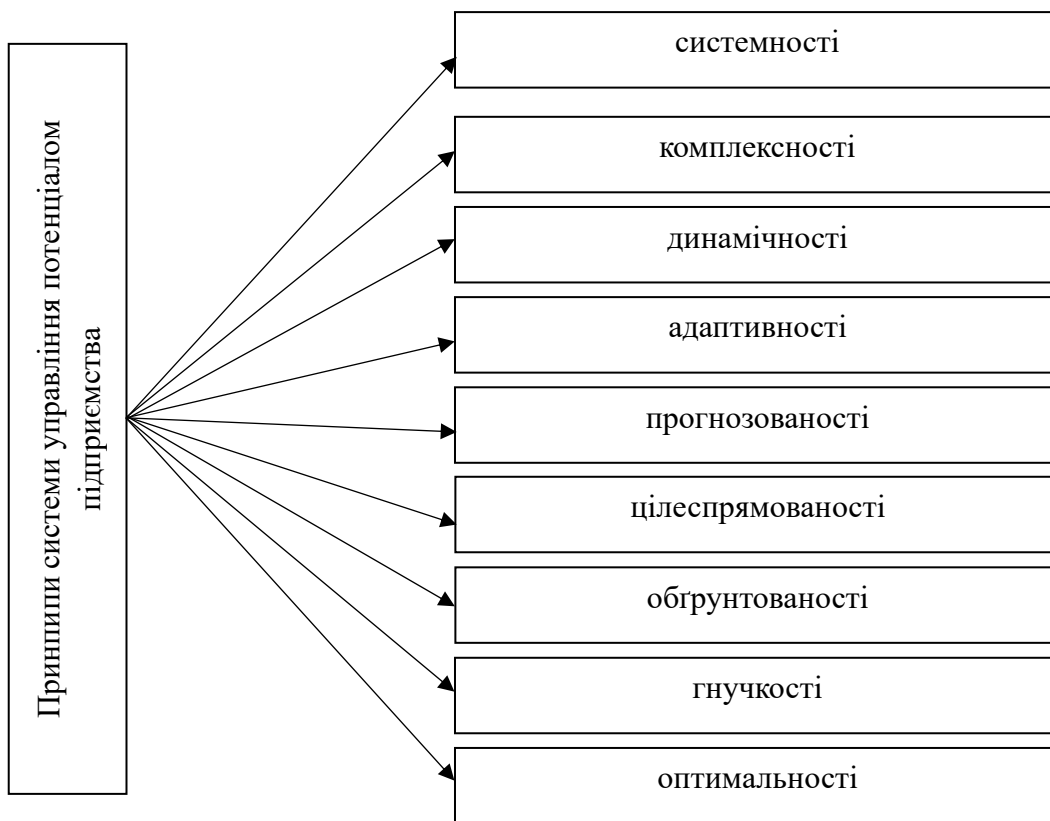


Рисунок 1.2 – Основні принципи, покладені в основу системи управління потенціалом підприємства (сформовано автором на основі [9])

До них доцільно віднести:

- принцип системності, завдяки якому досягається процес, що охоплює формування елементів виробничого потенціалу на засадах забезпечення їх збалансованості, а також здійснюється дотримання системності у ході розроблення тактики та стратегії фінансування та втілення запланованих заходів за допомогою застосування системи взаємоузгоджених і взаємопов'язаних між собою показників;

- принцип комплексності – передбачає використання практично усіх функцій, що реалізуються у ході управління виробничим потенціалом підприємства, а саме: планування, організації, мотивації, контролю;

- принцип динамічності – полягає у необхідності врахування змін, внесених до структури виробничого потенціалу, які відбулися внаслідок певної динаміки внутрішнього й зовнішнього середовища компанії;

- принцип адаптивності, що передбачає фактичне існування значної кількості варіантів, які можуть бути використані при формуванні структури потенціалу підприємства, пристосованого до реалій впливу зовнішнього й внутрішнього середовища;

- принцип прогнозованості визначає необхідність проведення заходів щодо попередньої підготовки підприємства до виникнення можливих негативних явищ, а також створення необхідних передумов для здійснення їх нейтралізації або обмеження дії;

- принцип цілеспрямованості - забезпечує орієнтацію на основні цілі та завдання, поставлені підприємством на визначений момент, у сфері формування й ефективного використання наявного у підприємства потенціалу;

- принцип гнучкості передбачає те, що функціонування системи управління потенціалом підприємства знаходиться під дією багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників;

- принцип обґрунтованості дозволяє забезпечити формування потенціалу підприємства на основі врахування реальних показників його економічного й соціального розвитку;

- принцип оптимальності передбачає те, що система управління потенціалом повинна бути спрямована на забезпечення зростання ефективності господарської діяльності підприємства [9].

Рябенко В.В. зазначає, що управління потенціалом підприємства дає можливість забезпечити інтеграцію зусиль у сфері управління його функціонуванням та розвитком, а також заходи поточного й стратегічного управління, що реалізуються на різноманітних етапах життєвого циклу завдяки

процесам активізації потенціалу виживання, раціонального використання внутрішнього й зовнішнього потенціалів, генерації та розвитку стратегічного й конкурентного потенціалу [12].

Круш П. В. і Бойко Т. О. [9] зазначають, що реалізація завдань управління потенціалом підприємства здійснюється із використанням низки основних методів, що зображені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні методи управління потенціалом підприємства
(сформовано автором на основі [9])

Основні методи управління потенціалом підприємства при цьому включають:

1) діагностику, тобто процес, що передбачає дослідження стану об'єкта, встановлення за допомогою технологічного інструментарію наявних відхилень від нормального стану, в якому повинні протікати процеси, виявлення існуючих проблем, вузьких місць задля їх усунення;

2) системний аналіз, що полягає у дослідження об'єкта (потенціалу підприємства) як сукупності елементів, які формують систему, оцінювання впливу чинників на об'єкт як системи та його взаємодію з ними;

3) кластерний аналіз, який відноситься до методів багатомірного статистичного дослідження та включає збір даних про об'єкт, їх упорядкування у порівняно однорідні групи;

4) факторний аналіз, застосування якого дозволяє виявляти вплив окремих чинників на потенціал підприємства, при цьому використовуючи детерміновані чи стохастичні прийоми дослідження;

5) планування, у ході якого здійснюється розроблення комплексу заходів, що визначають конкретну послідовність досягнення поставлених цілей, що реалізується з урахуванням завдань найбільш ефективного використання ресурсів підприємства;

6) моделювання – це конструювання моделі, що формується на базі попереднього вивчення об'єкта, виокремлення його найбільш суттєвих характеристик, здійснення експериментального й теоретичного аналізування цієї моделі, а також її коригування;

7) прогнозування, що базується на вивченні закономірностей, властивих для розвитку потенціалу, які дозволяють виявити альтернативні та найбільш ймовірні шляхи його розвитку, при цьому створюючи базу, що використовуються для проведення вибору й обґрунтування політики, яка формується підприємством у цій сфері на перспективу [9].

Модель формування потенціалу підприємства у розрізі напрямів його розвитку, запропонована Івановим В.Б., зображена на рис. 1.4.

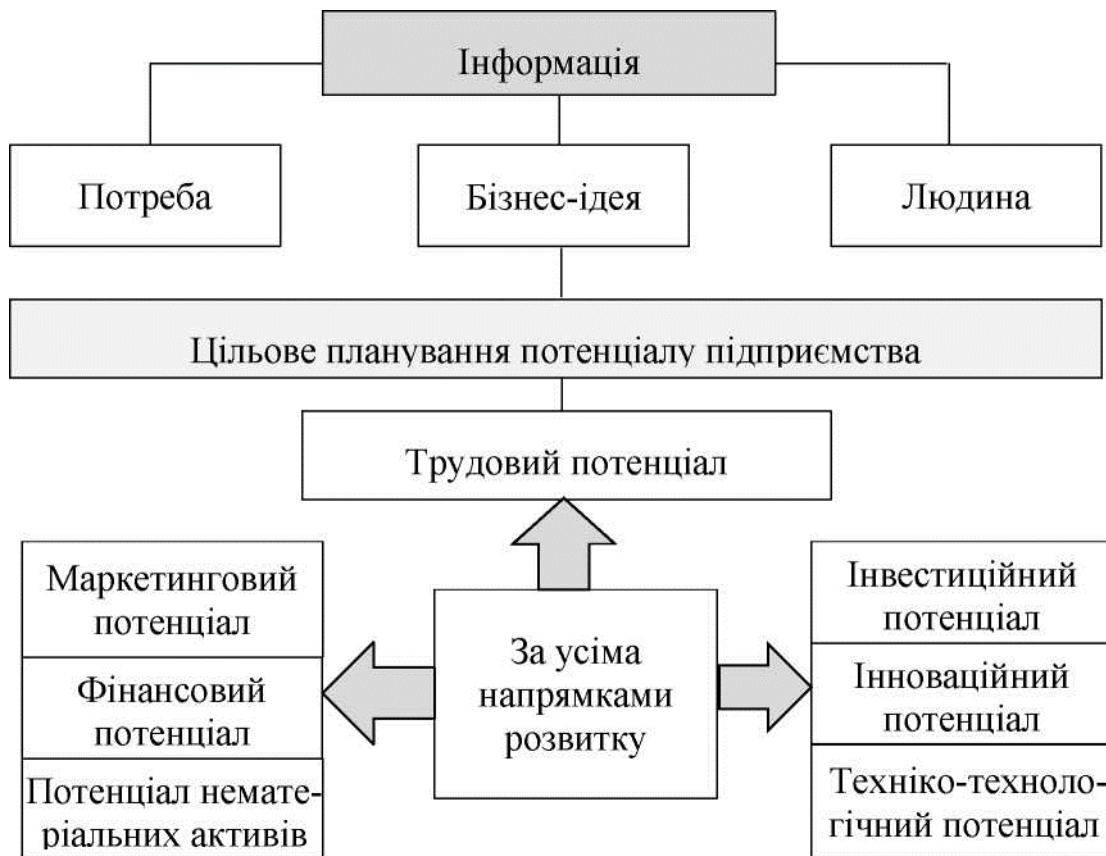


Рисунок 1.4 - Модель формування потенціалу підприємства [14, с. 30]

Рябенко В.В. розкриває низку функцій, які виконує потенціал у системі управління підприємством:

- інтегральне відображення поточних та перспективних можливостей, якими володіє підприємство;
- визначення орієнтирів розвитку, вихідна точка при встановленні цілей підприємства;
- виступає як основа забезпечення досягнення високих результатів діяльності підприємства;
- вихідний базис при розробленні загальної, а також сукупності функціональних стратегій роботи підприємства;
- динамічна характеристика стану підприємства, яка дозволяє поєднувати у єдине ціле параметри минулого, теперішнього, майбутнього;
- комплексно характеризує процеси взаємодії між усіма функціональними підсистемами підприємства, у результаті чого обумовлюється виділення у

структурі потенціалу підприємства окремих його функціональних видів;

- визначення типу відтворення, яким відзначається діяльність підприємства;

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що досягається завдяки ключовим компетенціям, властивих для суб'єкта господарювання і його персоналу;

- визначальний фактор виживання підприємства, що здійснюється в умовах наявності широкого кола кризових явищ (створення передумов до відновлення нормального режиму функціонування, самозбереження, забезпечення адаптивності й стійкості господарської системи до можливих кризових явищ);

- забезпечення інтегрального оцінювання потенційних можливостей, характерних для даного суб'єкта господарювання, які необхідні у процесі визначення вартості підприємства;

- обґрунтування характеру трансформаційних процесів, що відбуваються на підприємстві, із врахуванням стадії життєвого циклу потенціалу, що впливає на прийняття подальших рішень щодо перспектив своєї діяльності;

- визначення типу реакції, яку виявляє підприємство на непередбачувані і динамічні зміни у зовнішньому середовищі функціонування (адаптація, що зорієнтована на минуле або на теперішнє - відповідь на існуючі виклики, підготовка до майбутніх змін), види політики реагування на зміни [12].

1.3 Підходи науковців до класифікації та структури потенціалу підприємства

Розгляд підходів до класифікації потенціалу відзначається не лише важливим науковим, а й практичним значенням, так як це формує уявлення щодо змісту його оцінювання та управління ним. Зокрема, Мацука В.М. [8] виділяє чотири основні категорії потенціалу підприємства, наведені на рис. 1.5.

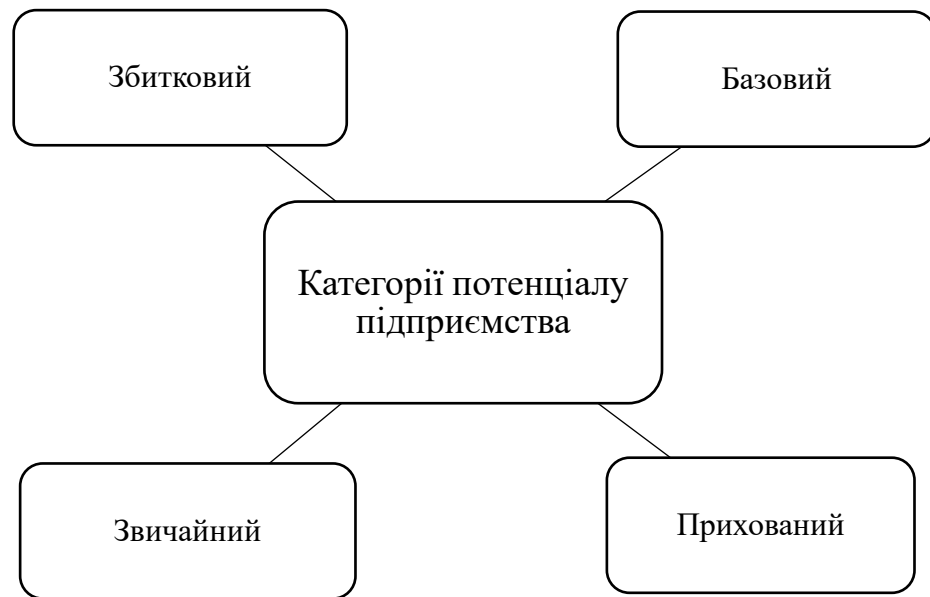


Рисунок 1.5 - Основні категорії потенціалу підприємства [8]

Дані категорії, зокрема, включають:

- базовий потенціал, завдяки якому забезпечується можливість підприємству досягнути необхідні комерційні цілі, створювати нові економічні цінності та при цьому одержувати визначену величину прибутку. Даний потенціал взаємно пов'язаний із конкурентними перевагами, якими володіє підприємство. Забезпечення його підтримки й розвитку дають підприємству здатність одержання стійких конкурентних ринкових переваг;
- прихований потенціал, який формується за рахунок активів, що у перспективі здатні виступати як конкурентні переваги. До них можна віднести, зокрема, накопичений досвід роботи персоналу в певній сфері, наявний кадровий потенціал. Цей потенціал у разі його накопичення може бути реалізований у ролі нового напрямку в бізнесі чи реалізованого покращення споживчих властивостей товару;
- збитковий потенціал, наявність якого обумовлена споживанням ресурсів, що спостерігається у випадку збиткової прибутку підприємства і може бути наслідком нераціональної організації структури, нераціональних витрат тощо;
- звичайний потенціал – це активи підприємства, завдяки дієвому

управлінню якими забезпечується ефективне використання решти потенціалів, внаслідок чого спостерігається раціональне функціонування системи менеджменту [8].

Науковці Мішенін Є. В., Дутченко О. М. та Семененко Т. О. наводять класифікацію видів потенціалів, що охоплює критерії рівнів абстрагованості, агрегованості оцінки, елементний склад, галузеві ознаки, а також ступінь реалізації потенціалу й функціональну сферу виникнення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікація видів потенціалів [15]

№ з/п	Класифікаційні ознаки потенціалу	Вид потенціалу
1	2	3
1.	Рівень абстрагованості	- природний; - потенціал людства; - економічний; - психофізіологічний; - соціокультурний
2.	Рівень агрегованості оцінки	- потенціал світового господарства; - потенціал національної економіки; - підприємств; - галузевий; - територіальний; - структурних підрозділів підприємства ; - потенціал виробничих дільниць; - потенціал робочих місць
3.	Елементний склад	- потенціал основних виробничих фондів; - інформаційний; - технологічний; - земельний; - потенціал оборотних фондів; - кадровий (трудоий) та ін.
4.	Галузеві ознаки	- сільськогосподарський; - промисловий; - будівельний; - науковий; - транспортно-комунікаційний; - сфери обслуговування

Продовження табл. 1.1

1	2	3
5.	Ступінь реалізації потенціалу	- перспективний (вектор розвитку) - фактичний (досягнутий, реалізований)
6.	Функціональна сфера виникнення	- виробничий; - науково-технічний; - фінансовий; - маркетинговий; - інфраструктурний та ін.

Згідно позиції Пащенко О.П., до складу потенціалу підприємства включаються такі елементи:

- кількість і якість наявних ресурсів підприємства, що утворюють майновий і виробничий потенціал, зокрема, кадрові й фінансові ресурси, матеріальні запаси, основні виробничі фонди, невиробничі засоби, нематеріальні ресурси (ліцензії, патенти, технології, інформація тощо);

- маркетинговий потенціал, який включає проведення систематичних досліджень ринку (конкурентів, споживачів); забезпечення виготовлення та постачання на ринок продукції високої якості, здатної максимально задовільняти потреби споживачів; зростання рівня конкурентоспроможності підприємства; використання у діяльності підприємства сучасних маркетингових інструментів; рекламу продукції чи послуг; розроблення фірмового стилю, підтримання позитивного іміджу підприємства та ін.;

- фінансовий потенціал, що проявляється у забезпеченні необхідного рівня фінансової рентабельності, стійкості й ліквідності підприємства;

- трудовий потенціал (кваліфікаційні, освітні характеристики, якими володіє персонал підприємства, що створює передумови створювати й реалізовувати вироби чи послуги фірми);

- інноваційний потенціал, що реалізується через використання прогресивних методів і форм організації управління процесами господарювання, а також оновлення існуючої техніко-технологічної бази виробництва;

- інформаційний потенціал (можливість підприємства створювати, використовувати й трансформувати інформаційні ресурси;
- організаційно-управлінський потенціал [1].

Н. Краснокутська [17] виділяє такі поширені варіанти структуризації потенціалу як:

а) блочно-модульну, що базується на взаємодії 3 складових, що охоплюють практично усі стратегічні компоненти підприємства й дають змогу досягати поставлених цілей. Вони використовуються для того, щоб найбільш повно дати характеристику внутрішнього стану підприємства, а саме його ресурсів, системи управління, роботи діяльності персоналу;

б) функціональну, у межах якої виділяються наступні функціональні сфери: виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, маркетинг, та інформація.

У межах кожної вище названої функціональної сфери формується свій власний внутрішній потенціал, що умовно може бути структурований на об'єктивний та суб'єктивний залежно від тих ознак, які покладені в його основі, а саме: зовнішнє стосовно людей існування або те, що обумовлене діяльністю людей [17, с. 57].

Квасницька Р. і Тарасюк М. вказують на деякі недоліки такої структуризації, так як при цьому здійснюється врахування однакових компонентів у різних структурних елементах. Зокрема, до складу блоку ресурсів не включено можливості щодо реалізації даних ресурсів, а стратегічний компонент «кадрові ресурси» тісно переплетений із блоком діяльності персоналу. Слід також врахувати те, що наявності кадрів як ресурсу не належить визначна роль в оцінці потенціалу, якщо при цьому не здійснювати урахування якості даного виду ресурсу. Науковцями зазначається, що існування наведених недоліків ускладнює використання даної структуризації потенціалу підприємства [18].

Вище згаданими авторами у результаті проведення критичного аналізу різних підходів, що застосовуються при виокремленні складових потенціалу, запропоновано застосовувати їх поділ на основні й другорядні, що робить

можливим першочергове врахування властивих для будь-якого підприємства складових, що формують його потенціал та знаходяться в постійному взаємозв'язку та чинять вплив на загальний рівень потенціалу компанії. До них можна віднести: виробничий, фінансовий, ринковий, інвестиційний, трудовий й інноваційний потенціали. Решта ж складових виступають як другорядні у системі потенціалу підприємства [18].

Науковцями Коваленко Г. та Касьяновою О. пропонується застосовувати структуру потенціалу, що формується на основі класифікації ресурсів, наявних на підприємстві. На думку цих авторів, потенціал підприємства при цьому складається із кількох субпотенціалів, що, у свою чергу, базуються на деяких видах ресурсів (потенціали розвитку, інвестиційний, основних фондів тощо) [19]. Дослідницею Зеленською М.О. [21] при структуризації потенціалу підприємства здійснюється його розподіл на два рівні згідно із критерієм ринкового прояву із виділенням внутрішньої та зовнішньої складових. Структура внутрішньої складової потенціалу підприємства наведена на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Структура внутрішньої складової потенціалу підприємства
(сформовано автором згідно [21])

Вище згаданий розподіл ґрунтується на врахуванні того, що окремі види потенціалу відзначаються своєю внутрішньою сутністю, яка відображає можливість його впливу на напрями розвитку підприємства, ресурси й наявні можливості і формує потенціал першого рівня, а також спричинює зовнішній ринковий прояв (потенціал другого рівня) [21]. Склад зовнішнього потенціалу підприємства проілюстровано на рис. 1.7.

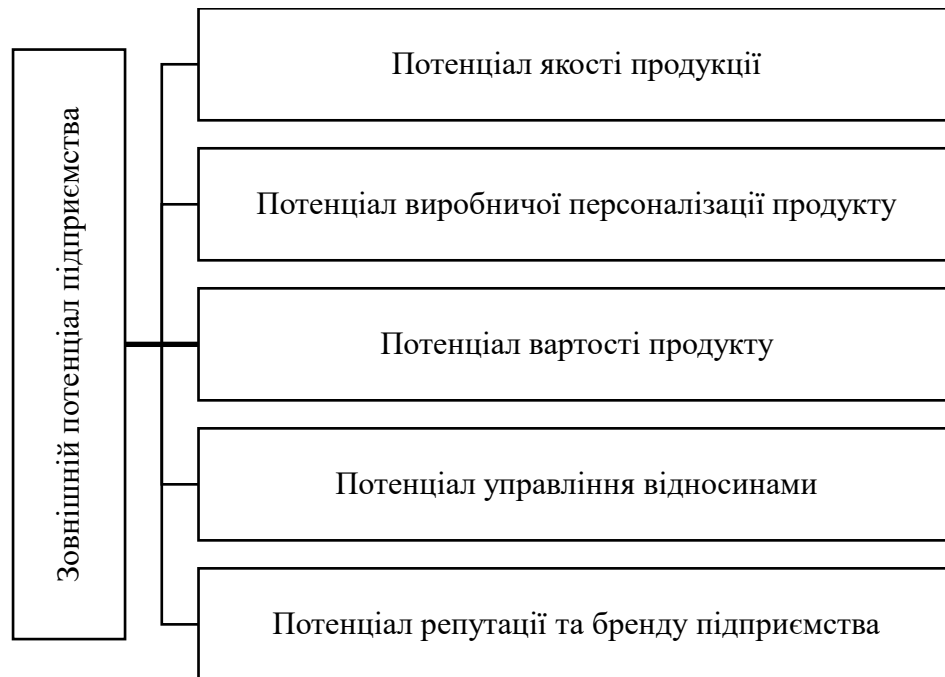


Рисунок 1.7 – Склад зовнішнього потенціалу підприємства (сформовано автором згідно [21])

Зеленською М.О. здійснено структуризацію потенціалу підприємства також за функціональними напрямками його діяльності (на виробничу й невиробничу діяльність), а також вагомистю окремих видів потенціалу в його загальній структурі згідно із основами формування потенціалу [21].

Отже, проведені нами дослідження засвідчили значну різноманітність наукових поглядів щодо класифікації та структури потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика функціонування досліджуваної молочної компанії

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься до десяти найбільших вітчизняних виробників молочної продукції. Слід відмітити, що продукція даного товариства поставляється в усі регіони України, окрім окупованих територій, а також експортується країни, що розташовані на багатьох континентах світу, під торговою маркою «Молокія». ПРАТ Тернопільський молокозавод» розміщене у м. Тернопіль, по вул. Лозовецькій, 28 (юридична адреса).

Діяльність досліджуваного підприємства була започаткована ще у 1957 році. На той час ним здійснювалося виробництво топленого молока, ряженки, кефіру, айрану та іншої продукції. Протягом перших років функціонування підприємства його потужність була не дуже велика, так як протягом року могло бути забезпечене перероблення біля 10 т молока. Проте пізніше було досягнуто зростання потужностей виробництва й обсягів випущеної продукції завдяки введенню у дію в 1969 р. нового заводу [22].

У 1987 році на Тернопільському молокозаводі уже було забезпечено перероблення вже 108 т молока протягом року, але протягом наступних років, внаслідок наявності кризових явищ, ці обсяги значно скоротилися. У 2000 році на потужностях досліджуваного підприємства було започатковано роботу ЗАТ «Тернопільський молокозавод». При цьому було вирішено провести реконструкцію підприємства, внаслідок проведення якої обсяги перероблення молока досягли 300 т в день, а асортимент продукції дещо розширився.

2002 рік відзначився тим, що було засновано торгову марку «Молокія», під якою на даний час споживачам відомо про молочну продукцію Тернопільського

молокозаводу. У 2011 р. ЗАТ «Тернопільський молокозавод» було перейменовано у ПрАТ з однойменною назвою згідно до вимог законодавства.

В 2017 р. було завершено чергову реконструкцію підприємства. На сьогоднішній день підприємство має філії у багатьох регіонах України, а також дочірню компанію «Мілкія», що розташоване у м. Варшава (Польща). ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснило сертифікацію виробничих потужностей та при цьому одержав сертифікат «Standard ISO 22000 : 2005» [23].

Виступаючи одним із лідерів українського молочного ринку, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» поєднує у своїй діяльності як багаторічні традиції виробництва, так і використання сучасних технологій переробки молока. Торговою маркою «Молокія» пропонується споживачам достатньо широкий асортимент молочних продуктів, зокрема: молоко, йогурт, сметана, кефір, масло, сири та інші. Продукція підприємства представлена у різних цінових категоріях, включаючи від економ-класу до класу преміум, тобто вона дозволяє досягнути задоволення потреб різних кіл споживачів. Компанією активно впроваджуються новітні технології, постійно проводиться робота над розширенням свого асортименту, нею пропонуються покупцям традиційні й інноваційні продукти [24].

Серед ТОП-10 виробників, що працюють на ринку вітчизняної молочної продукції, за ознакою ширини асортименту, що відноситься до важливих показників масштабності виробництва, у 2025 році торгова марка Молокія із 77 товарними позиціями зайняла 6-те місце після таких учасників: Террафуд — 189 товарних позицій; Злагода — 112; Люстдорф — 106; Danone - 78 [25].

Молочна галузь, у рамках якої здійснюється діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виступає однією із ключових складових вітчизняного аграрного сектору, не лише забезпечуючи населення необхідними поживними продуктами, а також відіграючи важливу економічну роль завдяки наступним чинникам:

- українські молокопереробні підприємства створюють тисячі робочих місць;

- вони забезпечують здорове харчування, поставляючи на ринок молоко, масло, сири, йогурти тощо як джерело білка, вітамінів і кальцію, які необхідні для збалансованого раціону споживачів;

- продукція молочної галузі України користується значним попитом завдяки її високій якості;

- генерується значний дохід від експорту;

- у роботі підприємств молочної галузі використовуються набуті раніше традиції виробництва;

- вітчизняними компаніями активно здійснюється автоматизація, впроваджуються екологічні стандарти [26].

Отже, молочна промисловість України має величезний потенціал, проте на даний час вона функціонує в умовах різних викликів і проблем, зокрема:

- воєнні виклики;

- зменшення поголів'я корів;

- зростання собівартості продукції внаслідок збільшення цін на корми, енергію, трудові ресурси, логістику тощо;

- зростання конкуренції з імпоротною продукцією (зокрема, поставки твердих сирів і йогуртів з ЄС на український ринок) [26].

З метою забезпечення потреби ПрАТ у сировині підприємство організовує її збір не лише у Західному регіоні України, а й у господарствах інших її регіонів. У якості основних постачальників сировини для досліджуваного підприємства виступають:

- ТОВ «Кищенці» (Черкаська область);

- ТОВ «Агропродсервіс» (Тернопільська область);

- ТОВ «Дзензелівське» (Черкаська область);

- ТОВ «Агропродсервіс» (Тернопільська область).

До основних конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід віднести ТМ «Яготинське», ТОВ МК «Галичина»; ТОВ «Яготинський маслозавод».

Поставка пакувальних матеріалів для продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється ТОВ «Тетра Пак».

Збут продукції здійснюється через такі торгові мережі:

- ТОВ «Фоззі-Фуд»;
- ТОВ «АТБ»;
- ТОВ «Новус Україна»;
- власну торгову мережу та ін.

Попит на продукцію досліджуваного товариства є стабільним і суттєво не залежить від сезонних коливань.

Ціни реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» встановлюються на рівні середніх ринкових цін. Вони залежать від вартості сировини, ціна на яку відзначається сезонними змінами, вартості енергоресурсів та ресурсів праці, а також від купівельної спроможності споживачів продукції, експортних цін на ринку тощо.

Значну увагу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє екологічним аспектам своєї діяльності. Зокрема, з метою підвищення якості контролю використання води підприємством було проведено модернізацію виробничих дільниць, що передбачало заміну застарілого обладнання на більш сучасне, яке відзначається вищою ефективністю і включає використання автоматичних систем виконання та контролю. Також впроваджується низка заходів щодо зростання енергоефективності й оптимізації виробничих процесів, що відбуваються у товаристві. Задля забезпечення більшої екологічності виробництва на підприємстві «Тернопільський молокозавод» також здійснюються такі заходи:

- регулярно забезпечується проведення діагностики парових котлів, що дозволяє зменшити викиди парникових газів у повітря;
- здійснюється у виробничих циклах повторне використання води;
- регулярно здійснюються лабораторні заміри, що дозволяють визначити викиди забруднюючих речовин від стаціонарних джерел в атмосферне повітря;

- проведено часткову заміну на енергозберігаючі лампи ртутних ламп, що призвело до економії електроенергії [27].

Задля зменшення залежності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від традиційних джерел енергії проводиться впровадження використання відновлюваних джерел енергії. Наприклад, планується на підприємстві здійснити установлення сонячних панелей, що дасть змогу забезпечити генерацію електроенергії та зменшити викиди парникових газів.

Використання ефективного поводження із відходами дає змогу мінімізувати витрати матеріалів, а також обсяги утилізації. Задля цього застосовуються безпечні методи знешкодження відходів із використанням економічно доцільних процесів утилізації. Корпоративна політика ПрАТ націлена на те, що усі виробничі об'єкти мають запобігати надмірному формуванню відходів, їх скороченню й безпечній утилізації.

Товариством було встановлено пристрої, що дозволяють компенсувати реактивну потужність, і це сприяє підвищенню енергоефективності виробництва, покращити економію природних ресурсів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ідентифікує та здійснює оцінку різноманітних потенційних екологічних ризиків, що пов'язані з його роботою. Підприємством впроваджуються дієві заходи, що включають регулярний моніторинг і контроль дотримання екологічних норм.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 рр., відображені у табл. 2.1. Згідно інформації, що подана у вище вказаній таблиці, чистий дохід, який був отриманий ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від реалізації продукції у 2022-2024 роках, стабільно зростає. Зокрема, його приріст у 2023 р. до рівня 2022 року становив 513,62 млн. грн. (або 14,57%), а у 2024 до 2023 р. - 809,37 млн. грн. (20,03%). Подібною тенденцією відзначалася зміна собівартості реалізованої продукції, яка у 2023 р. зросла на 609,34 млн. грн. (на 21,23%) до рівня попереднього року, а у 2024 р. - на 903,03 (20,60%).

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 рр. (млн. грн.)

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023/2022 рр. (+, -)	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023 рр. (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції	3526,36	4039,98	513,62	4849,35	809,37
Собівартість реалізованої продукції	2870,72	3480,06	609,34	4383,09	903,03
Валовий прибуток	655,64	558,92	-96,72	466,26	-92,66
Інші операційні доходи	10,19	7,59	-2,60	3,83	-3,76
Адміністративні витрати	66,84	94,35	27,51	113,49	19,14
Витрати на збут	188,95	216,47	27,52	289,01	72,54
Інші операційні витрати	71,27	69,24	-2,03	79,00	9,76
Фінансовий результат від операційної діяльності	338,70	186,46	-152,24	-11,41	-197,87
Інші фінансові доходи	0,10	0,59	0,49	0,32	-0,27
Інші доходи	0,05	1,44	1,39	0,36	-1,08
Фінансові витрати	33,20	38,71	5,51	52,45	13,74
Інші витрати	67,66	4,70	62,96	3,25	-1,45
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	237,98	145,08	-92,90	-66,44	-211,52
Витрати (дохід) з податку	-56,27	-31,89	24,38	4,45	36,34
Чистий фінансовий результат	181,71	113,19	-68,52	-61,99	-175,18

Перевищення зростання суми собівартості продукції досліджуваного молокозаводу порівняно із збільшенням чистого доходу від реалізації продукції зумовило стале падіння суми валового прибутку протягом періоду, що досліджувався (у 2023 р. – на 96,72 млн. грн., а у 2024 р. – на 92,66 млн. грн. до значення попереднього року).

Слід зазначити, що інші операційні доходи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023-2024 рр. зменшувалися, а адміністративні витрати й витрати на збут зростали. При цьому у 2023 р. спостерігалось падіння суми інших операційних витрат підприємства на 2,03 млн. грн. та їх зростання на 9,76 млн. грн. у 2024 р. Вище зазначена динаміка фінансово-економічних показників товариства призвела до значного погіршення фінансових результатів від операційної діяльності, що виявилось у тому, що операційний прибуток підприємства впав у 2023 р. до рівня 2022 р. на 152,24 млн. грн. і досяг суми

186,46 млн. грн., а у наступному періоді вже спостерігалось отримання збитку від операційної діяльності в сумі 11,41 млн. грн.

Інші фінансові доходи, інші доходи та інші витрати молокозаводу дещо зросли у 2023 р., проте скоротилися у 2024 р. порівняно з попереднім періодом. Фінансові витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2022-2024 рр. збільшувалися, а фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат стабільно падали. Зокрема, у 2023 р. чистий прибуток товариства впав на 68,52 млн. грн. (на 37,71%), а у 2024 році сума його зниження складала 175,18 млн. грн., внаслідок чого підприємство отримало чистий збиток у сумі 61,99 мільйонів гривень.

2.2 Аналіз управлінських та фінансово-економічних засад формування потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Ефективність управління потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься до ключових чинників, що впливає на його виробничо-господарські можливості й перспективи подальшого розвитку. Розглянемо його основні засади. Формування раціональної структури управління, налагодження дієвої координації усіх процесів, раціональне планування здатні забезпечувати стабільність виробничо-господарської діяльності компанії. Зокрема, важливим є проведення аналізу структури управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за функціональними напрямками діяльності.

На чолі товариства знаходиться Голова правління. У його безпосередньому підпорядкуванні перебувають такі керівники: директор заводу (заступник Голови правління); директор з продажу (заступник Голови правління); фінансовий директор; директор із постачання сировини; директор з управління персоналом (заступник Голови правління); головний бухгалтер; директори з: маркетингу, якості, експорту, розвитку, безпеки, заступник Голови правління із операційних

покращень, начальник юридичної служби, начальник служби інформаційного забезпечення, начальник служби охорони праці [27].

Структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за функціональними напрямками діяльності відображена на рис. 2.1. Побудова організаційної структури філій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється на географічному принципі, що передбачає наявність відповідальності менеджерів за ведення справ на місцях, поряд із цим головному керівництву підпорядковуються сфери планування і контролю.



Рисунок 2.1 – Структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за функціональними напрямками діяльності (подано автором на основі [27])

Слід зауважити, що усі філії, розташовані у різних географічних регіонах, в організаційному відношенні є рівноправними.

Чисельність працівників товариства станом на кінець 2024 р. становило разом 1436 працівників. Структура працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за їх категоріями відображена на рис. 2.2.

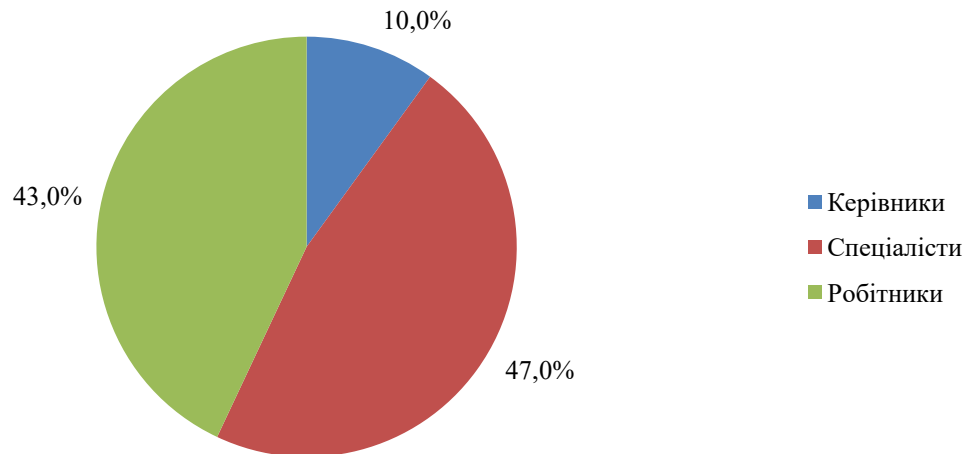


Рисунок 2.2 - Структура працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за категоріями на кінець 2024 р.

Згідно даних цього рисунку, станом на кінець 2024 на підприємстві працювало керівників - 10% усього персоналу, спеціалістів - 47%, а робітників - 43%. При цьому на чоловіків припадало 62% працюючих, а жінок - 38%. На керівних посадах товариства частка жінок складала 25%.

Надзвичайно важлива роль у діяльності ПрАТ відноситься управлінню фінансовим потенціалом, адже саме він характеризує ступінь забезпеченості даного товариства фінансовими ресурсами, що можуть бути використані з метою підтримання стабільності його функціонування, підвищення її конкурентоспроможності, а також реалізації стратегічних цілей.

Необхідно враховувати, що фінансові ресурси, що перебувають у розпорядженні досліджуваного ПрАТ, слугують базою для вкладення інвестицій з метою модернізації виробництва, активного впровадження різноманітних технологічних інновацій, зростання якості продукції і послуг.

Також нарощування фінансового потенціалу дає змогу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечувати інвестиції у персонал компанії, сферу маркетингу, що сприяє зміцненню його позиції на ринку та створює передумови для швидкої адаптації до зміни ринкових факторів.

У системі управління фінансових потенціалом компанії надзвичайно важлива роль належить забезпеченню її діяльності необхідними видами активів. З урахуванням цього проведемо аналізування наявних видів активів досліджуваного підприємства та їх зміни протягом 2022-2024 рр. на основі використання даних бухгалтерського балансу.

Графічно динаміка вартості необоротних, оборотних та загальних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках висвітлена на рис. 2.3.

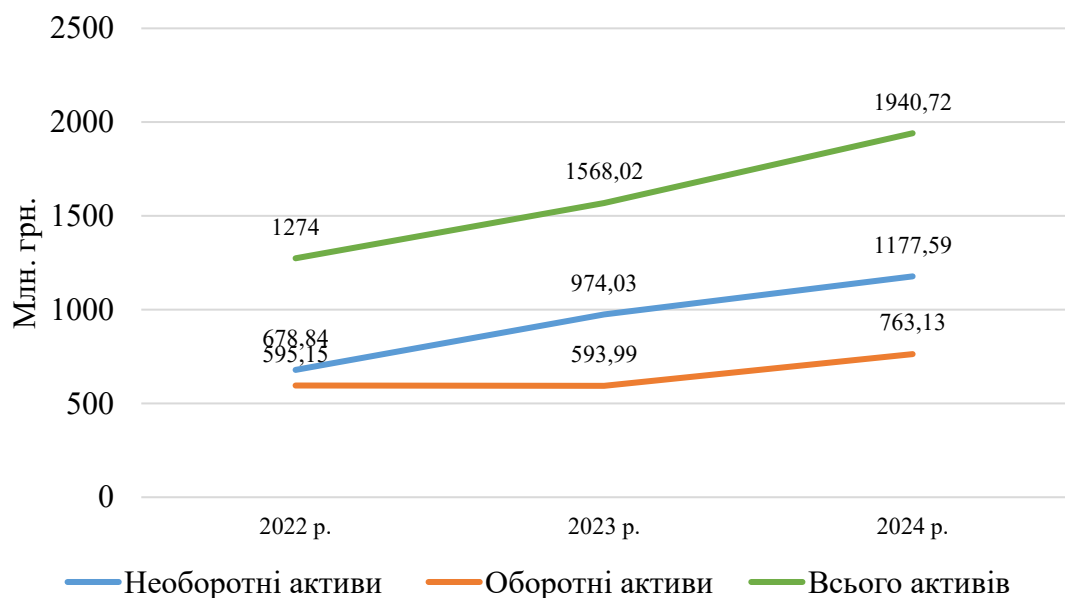


Рисунок 2.3 - Динаміка вартості активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 рр. (побудовано автором)

Згідно даних, відображених на рис. 2., вартість необоротних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2022-2024 рр. стрімко зростала. Так, у 2023 році порівняно із 2022 роком вона збільшилася на 43,48%, а у 2024 р. по

відношенню до попереднього року – на 20,93%. Загалом у 2024 р. до рівня 2022 р. нарощування даного виду активів становило 1,73 рази, що є позитивним.

Велична вартості оборотних активів при цьому незначно зменшилася у 2023 році (на 0,19%) та зросла на 28,48% у 2024 р. до суми попереднього року. Загальна вартість активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2022-2024 рр. збільшилася у 2024 р. до 2022 р. на 52,33%, що позитивно характеризує їх динаміку. Отже, забезпеченість діяльності досліджуваного молокопереробного підприємства усіма видами активів значно покращилася, що говорить про нарощування його фінансового потенціалу.

Дані динаміки елементів активів балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках відображена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Зміни складових активів балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього року (+, -)	
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	0,62	0,36	0,21	-0,26	-0,15
первісна вартість	4,42	4,37	4,55	-0,05	0,18
накопичена амортизація	3,81	4,00	4,34	0,19	0,34
Незавершені капітальні інвестиції	236,20	550,07	146,71	313,87	-403,36
Основні засоби	439,24	422,80	1029,88	-16,44	607,08
Первісна вартість	742,83	801,82	1500,53	58,99	698,71
Знос	303,59	379,01	470,65	75,42	91,64
Інші фінансові інвестиції	2,79	0,79	0,79	-2,00	-
Усього за розділом I	678,84	974,03	1177,59	295,19	203,56
II. Оборотні активи					
Запаси	222, 20	196,82	295,07	-25,38	98,25
Виробничі запаси	82,09	98,33	133,54	16,24	35,21
Готова продукція	139,49	97,99	160,95	-41,50	62,96
Товари	0,62	0,50	0,58	-0,12	0,08
Дебіторська заборгованість за товари, продукцію, роботи, послуги	261,80	282,24	346,86	20,44	64,62

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	18,37	8,71	10,58	-9,66	1,87
Дебіторська заборгованість за розрахунками із бюджетом	-	0,09	31,41	-	31,32
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,62	10,48	0,82	9,86	-9,66
Поточні фінансові інвестиції	1,00	2,00	-	1,00	-2,00
Гроші та їх еквіваленти	43,07	26,80	12,96	-16,27	-13,84
Готівка	0,42	0,67	0,58	0,25	-0,09
Рахунки в банках	42,66	26,12	12,38	-16,54	-13,74
Інші оборотні активи	48,10	66,86	65,43	18,76	-1,43
Усього за розділом II	595,15	593,99	763,13	-1,16	169,14
Баланс	1274,00	1568,02	1940,72	294,02	372,7

За даними, поданими у табл. 2.2, приходимо до висновку, що абсолютний приріст необоротних активів у 2023 р. становив 295,19 млн. грн., а у 2024 р. - 203,56 млн. грн. порівняно із попереднім роком. При цьому у складі необоротних активів у 2023 р. до рівня 2022 р. найбільшим приростом відзначалась вартість незавершених капітальних інвестицій - 313,87 млн. грн. Залишкова вартість основних засобів при цьому скоротилася на 16,44 млн. грн., у той час первісна їх вартість збільшилася на 58,99 млн. грн., а приріст вартості зносу складав 75,42 млн. грн. до рівня 2022 р.

У 2024 р. найбільш відчутно на зміну вартості необоротних активів вплинуло дуже значне падіння суми незавершених капітальних інвестицій (на 403,36 млн. грн.), а також нарощування залишкової вартості основних фондів у сумі 607,08 млн. грн. до рівня 2023 р. Первісна їх вартість та сума зносу також зросли (відповідно на 698,71 млн. грн. та 91,64 млн. грн.).

Щодо вартості оборотних активів, то в 2023 р. їх вартість дещо впала (на 1,16 млн. грн.), проте у 2024 році характеризувалася уже значним приростом (у сумі 169,14 млн. грн.). Станом на кінець 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року у складі оборотних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» простежувалися наступні тенденції:

- падіння вартості запасів (крім виробничих) - всього на 25,38 млн. грн.;

- зниження суми дебіторської заборгованості на 9,66 млн. грн.;
- зменшенням сум грошових коштів - на 16,27 млн. грн.

Поряд із цим по інших складових оборотних активів у 2023 р. простежувалося нарощування їх вартості, зокрема, це стосувалося зміни:

- виробничих запасів (приріст - 16,24 млн. грн.);
- дебіторської заборгованості за товари, роботи, різні види продукції та послуг (збільшення на 20,44 млн. грн.);
- іншої поточної дебіторської заборгованості (на 9,86 млн. грн.)
- поточних фінансових інвестицій – на 1,00 млн. грн.;
- готівки – на 0,25 млн. грн.;
- інших оборотних активів – на 18,76 млн.

На кінець 2024 року оборотні активи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відзначалися наступним змінами:

- суттєвим зростанням загальної вартості запасів - на 98,25 млн. грн., включаючи збільшення суми усіх їх елементів (виробничі запаси, запаси товарів і готової продукції);
- збільшенням усіх видів дебіторської заборгованості (окрім іншої поточної дебіторської заборгованості);
- падінням величини іншої поточної дебіторської заборгованості, поточних фінансових інвестицій, суми грошових коштів та інших оборотних активів.

Збільшення загалом суми оборотних активів досліджуваного молокозаводу у 2024 році порівняно із 2023 роком на 169,14 млн. грн. є позитивним, оскільки воно було пов'язане із нарощуванням обсягів його виробничо-господарської активності у звітному періоді.

Структура джерел фінансування активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (за даними пасиву бухгалтерського балансу на кінець 2024 року) проілюстровано даними табл. 2.4.

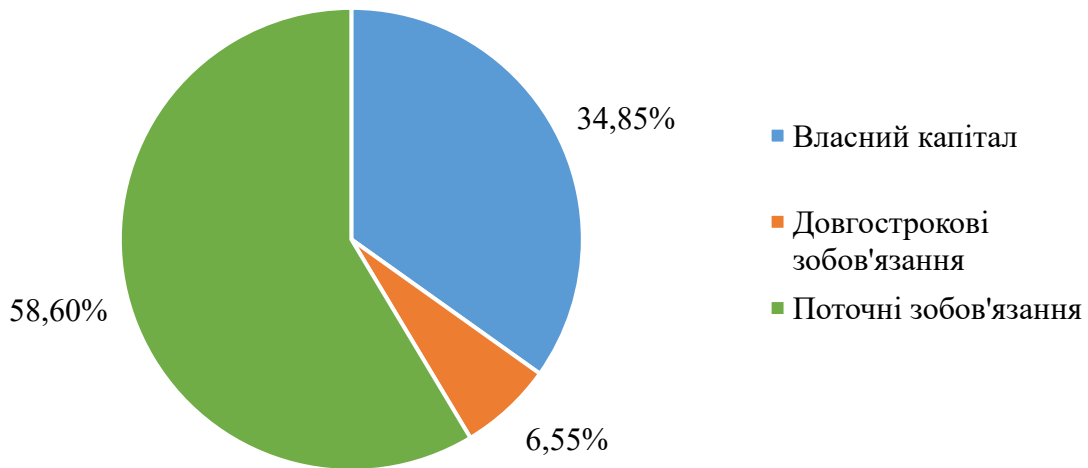


Рисунок 2.4 – Структура джерел фінансування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» станом на кінець 2024 р. (побудовано автором)

За даними рис. 2.4, у структурі джерел фінансування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» станом на кінець 2024 року найбільша частка припадала на поточні зобов'язання (58,60%), причому у їх складі левову частку займали: кредиторська заборгованість за товари - 46,18% від суми поточних зобов'язань; кредиторська заборгованість, яка виникла за довгостроковими зобов'язаннями (35,27%).

Частка власного капіталу у структурі джерел фінансування становила лише 34,85%, а довгострокових зобов'язань – 6,55%. Отже, структура капіталу досліджуваного молокозаводу станом на кінець 2024 р. відзначалася дуже великою часткою боргових зобов'язань – загалом 65,15%, що говорить про невисокий рівень його фінансової стійкості.

2.3 Аналіз використання потенціалу підприємства при здійсненні виробничо-господарської діяльності

Використання наявного в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потенціалу у процесі здійснення його виробничо-господарської діяльності спрямоване на

забезпечення ефективного функціонування даного підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. При цьому товариство прагне досягнути скорочення витрат, зростання якості та асортименту продукції, підвищення продуктивності праці й кращого використання ресурсів. Нарощування та ефективне використання інноваційного, технологічного, кадрового потенціалів відкриває можливості для виробництва широкого асортименту сучасних молокопродуктів, які володіють високими споживчими характеристиками, дає змогу швидко адаптуватися до ринкових потреб і забезпечує формування конкурентних переваг.

Обсяги виробництва продукції досліджуваного молокозаводу у 2024 р. відображено на рис. 2.5.

За даними рис. 2.5, у 2024 р. обсяги виробництва молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у натуральних одиницях були найбільшими (25,6 т). Другу позицію займали обсяги виробництва кефіру (14,0 т), третю – йогурту (10,0 т), а четверту – виробництво сметани (9,6 т). Виробництва масла складало за цей період 4,2 т, сиру кисломолочного – 3,5 т, казеїну – 2,6 т.

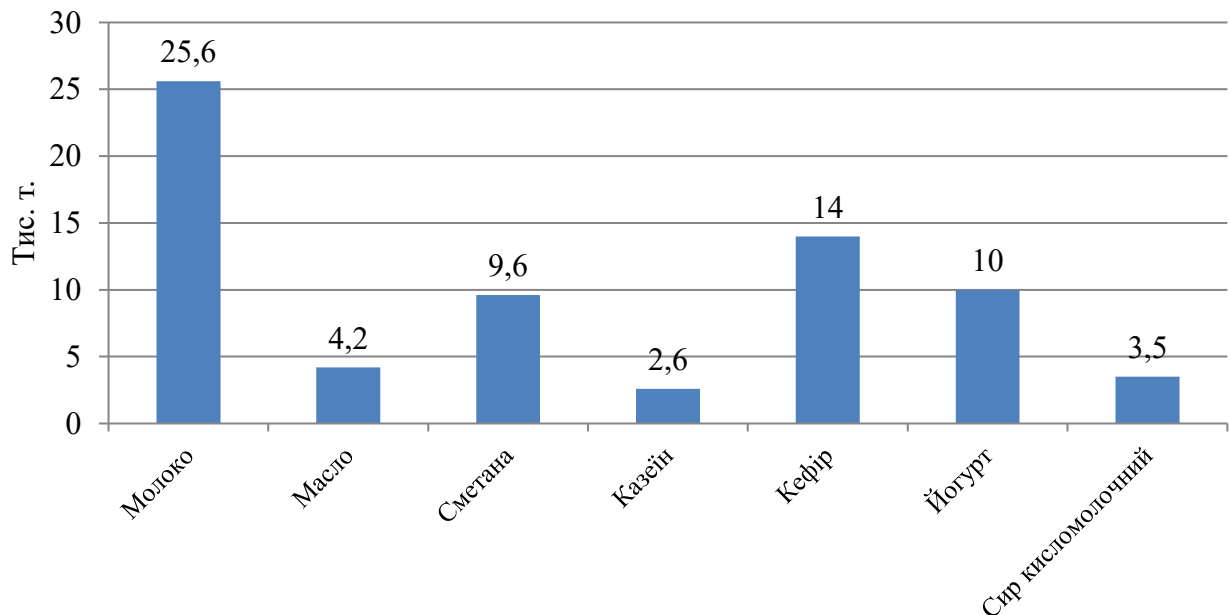


Рисунок 2.5 - Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 р. у натуральних показниках

Динаміка вартості виробленої молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2025 р. відображена на рис. 2.6.

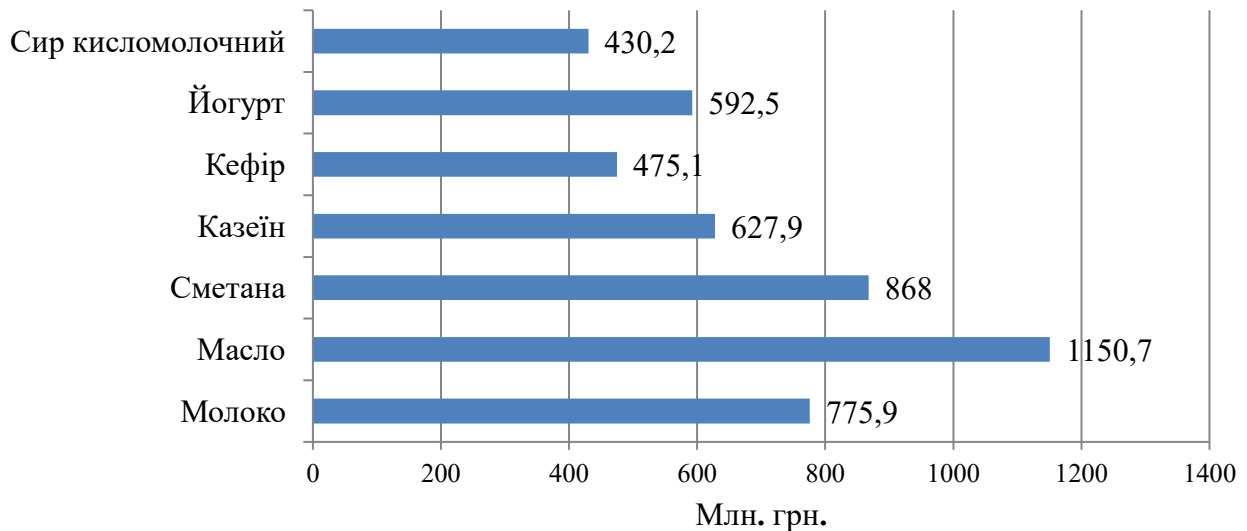


Рисунок 2.6 – Динаміка вартості виробленої молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 р.

Згідно даних рис. 2.6, серед різних видів виробленої у 2024 р. продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» найбільша сума вартості пропадала на масло (1150,7 млн. грн.). Вагомими також були обсяги випуску сметани (868,0 млн. грн.), молока (775,9 млн. грн.) казеїну (627,9 млн. грн.) та йогурту (595,2 млн. грн.). Обсяги випуску кефіру та сиру кисломолочного були дещо меншими (відповідно 475,1 та 430,2 млн. грн.).

Структура одержаного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доходу від реалізації продукції у 2024 р. зображена на рис. 2.7.

Як видно, частка масла складала 23,4% від загальних обсягів реалізації, сметани – 17,6%, молока – 15,8%, казеїну – 12,8%, йогурту – 12,0%, кефіру – 9,7%, сиру кисломолочного – 8,7%.

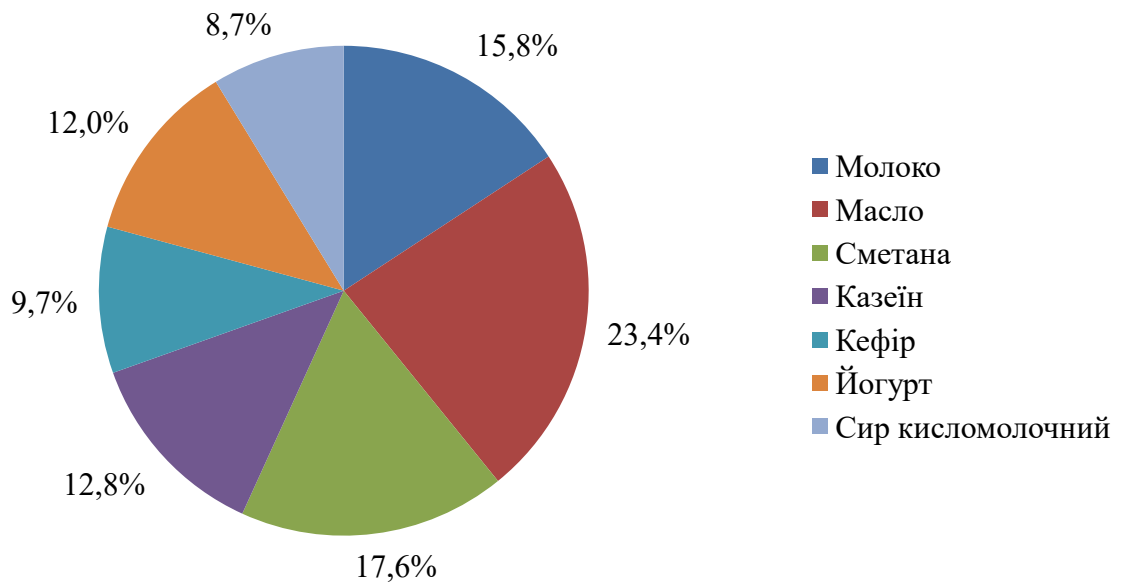


Рисунок 2.7 - Структура доходу від реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 р.

У 2024 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було впроваджено нові лінійки, що відносяться до категорії сучасних молокопродуктів:

а) йогурти із фруктовими наповнювачами (2,0% жиру, у стакані 240 г) - фруктами й ягодами, що знайомі українському споживачеві: (полуниця, диня, вишня, чорниця, малина, абрикос, чорна смородина та інші). Ці продукти містять натуральні інгредієнти, мають натуральний солодкий смак, ніжний запах та приємну консистенцію.

б) йогуртові соуси із овочевим наповнювачем (2,1% жиру в стакані 250 г), що створені із білого йогурту «Молокія» у поєднанні з часником, ароматними спеціями та овочами. Дана продукція відзначається оптимальним балансом компонентів, що входять до його складу, вмістом лише натуральних інгредієнтів, відсутністю штучних ароматизаторів, барвників і консервантів і виступає у виді корисної альтернативи традиційним заправкам, майонезу й меншою жирністю й калорійністю, ніж у традиційних соусів.

Протягом 2024 року було також впроваджено й доповнено такі лінійки, що входять до категорії традиційних молочних продуктів:

- молоко ультрапастеризоване «УЛЬТРА» (2,5 та 3,2% жиру);

- сир кисломолочний безлактозний (5% жиру, маса 350 г);
- молоко пастеризоване безлактозне (2,5% жиру, маса 870 г), яке було схвалене Асоціацією педіатрів України.

У 2024 році підприємство експортувало виробленої молочної продукції на суму 638 млн. грн. Структура вартості реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за експортною ознакою відображена на рис. 2.8.

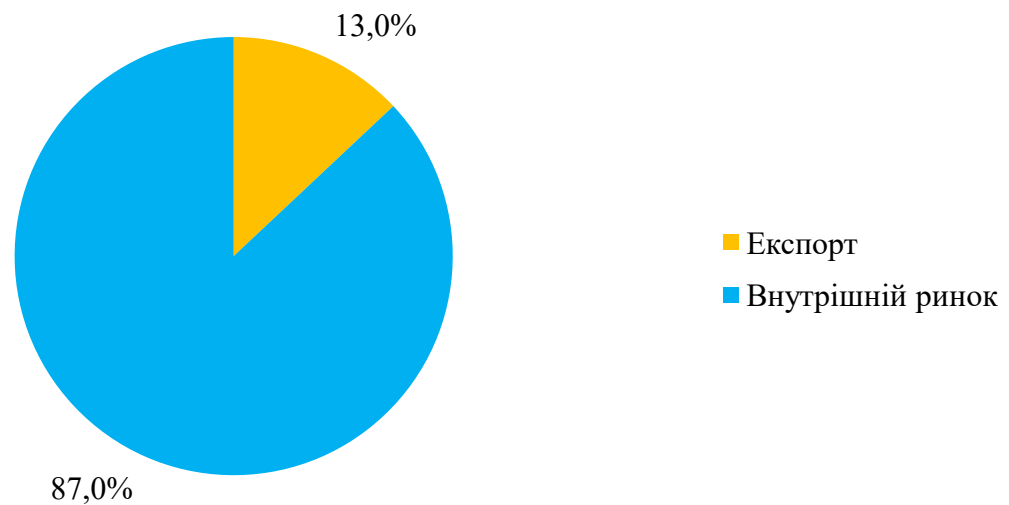


Рисунок 2.8 - Структура реалізації продукції товариства за експортною ознакою

Отже, за даними рис. 2.8, частка експорту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить 13,0% у загальній сумі отриманого ним чистого доходу, а 77,0% доходу сформовано за рахунок реалізації молочної продукції на внутрішньому ринку. Молочна продукція досліджуваного товариства виробляється для цілей експорту у країни Європи, Азії, Америки й Африки.

Інформація щодо динаміки операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках міститься у даних табл. 2.3. Згідно наведених у ній даних, величина операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках постійно збільшувалася. Зокрема, їх приріст у 2023 р. до значення попереднього року складав 1669,58 млн. грн., або 51,25%, а у 2024 р. - 1109,05 млн. грн., або 29,04%.

Таблиця 2.3 – Динаміка операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках

Вид витрат	2022 рік	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023/2022 рр. (+, -)	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2023 рр. (+, -)
Матеріальні затрати	2515,65	2977,37	461,72	3822,78	845,41
Витрати на оплату праці	323,66	416,73	93,07	526,32	109,59
Відрахування на соціальні заходи	70,04	89,37	19,33	113,20	23,83
Амортизація	72,71	81,73	9,02	96,98	15,35
Інші операційні витрати	276,97	253,40	-22,57	368,28	114,88
Всього	3258,03	3818,60	1669,58	4927,56	1109,05

Збільшенням у досліджуваному періоді відзначалися майже усі види операційних витрат, окрім інших операційних витрат, які у 2023 р. впали на 22,57%, або на 8,15%. Показники ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 рр.

Назва показника	2022 рік	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023/2022 рр. (+, -)	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2023 рр. (+, -)
1) Використання потенціалу основних засобів					
Фондовіддача	7,69	9,37	1,68	6,68	-2,69
Фондомісткість	0,13	0,11	-0,02	0,15	0,04
Рентабельність основних засобів, %	39,63	26,26	-13,37	-8,53	-34,79
2) Використання потенціалу оборотних коштів					
Рентабельність оборотних коштів, %	38,20	19,04	-19,16	-25,82	44,86
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	7,41	6,79	-0,62	7,15	0,36
Коефіцієнт завантаження	0,13	0,15	0,02	0,14	-0,01
Час одного обороту, днів	48,58	53,02	4,44	50,34	-2,68
3) Показники використання трудового потенціалу					
Продуктивність праці, млн. грн./чол.	2,83	3,41	0,58	3,92	0,51
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн./особу	145,95	95,60	-50,35	-141,73	-237,33

Для цілей аналізування використання потенціалу основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нами було здійснено розрахунок системи відповідних показників. Нами було виявлено зростання фондівдачі основних засобів й зниження їх фондомісткості у 2023 році, що свідчить про позитивні зміни ефективності їх використання, хоча значення рентабельності основних засобів за цей період впало, і це є негативним.

2024 р. засвідчив погіршення практично усіх вище перелічених показників, що спостерігалось на фоні зростання середньорічної вартості основних засобів та збитковості діяльності.

Щодо показників, які характеризують використання потенціалу оборотних коштів, то у цій сфері спостерігалися наступне: рентабельність оборотних коштів протягом 2022-2024 років стабільно спадала, що є негативним; оборотність оборотного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дещо знизилася у 2023 р., проте знову зросла у наступному році, що засвідчено динамікою відповідних показників: коефіцієнта оборотності, коефіцієнта завантаження та тривалості їх обороту.

Як впливає з даних табл. 2.4, продуктивність праці на досліджуваному підприємстві за період 2022-2024 років зростала, проте сума чистого прибутку на одного працівника у 2023 році знизилася до рівня попереднього року, а у 2024 році уже спостерігався чистий збиток замість чистого прибутку.

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 рр., які відображають загальні фінансові результати ефективності використання потенціалу даного підприємства, відображено на рис. 2.9.

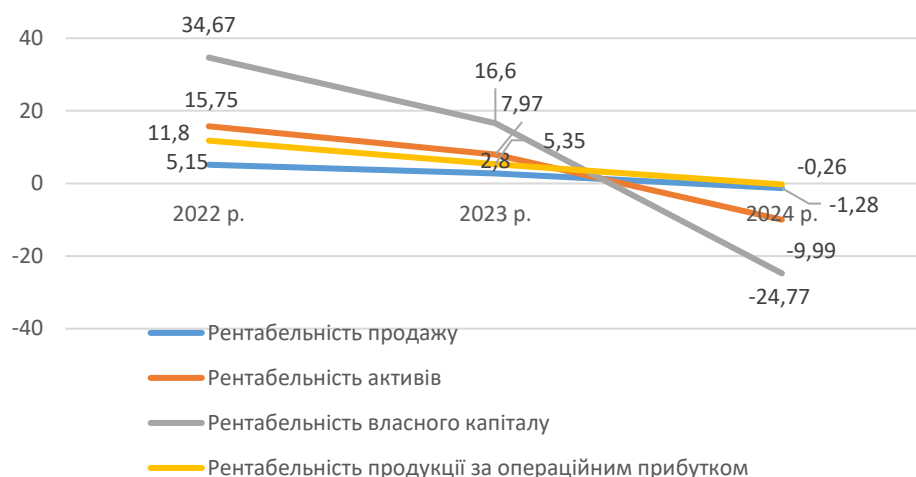


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 рр.

Згідно даних рис. 2.9, практично усі обчислені нами показники рентабельності суттєво знизилися за період 2024 років, на базі чого робимо висновок щодо зниження суми прибутку, що був отриманий з кожної гривні реалізації продукції, а також щодо падіння ефективності використання активів, власного капіталу, падіння рівня прибутковості продукції. Вище виявлені тенденції свідчать про потребу прийняття заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності діяльності компанії й відповідно покращення наявного у неї потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Заходи щодо диверсифікації виробництва шляхом впровадження випуску сироваткового пермеату як напрям нарощування потенціалу підприємства

Процеси стрімкого удосконалення сучасних технологій, здійснення пошуку альтернативних рішень у сфері виробництва продуктів харчування сприяють прискоренню розвитку ринку нових сировинних інгредієнтів, виготовлених із вторинної молочної сировини. Враховуючи це, пропонуємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадити випуск сироваткового пермеату, який виступає одним інгредієнтів при виробництві різноманітних продуктів харчування.

Виробництво сухого пермеату здійснюється на основі використання молочної сировини (сироватки, вершків, молока, пахти). Наявність високого вмісту лактози, що відноситься до унікального вуглеводу, який має тваринне походження, дозволяє у рецептурах харчових продуктів здійснити заміну таких більш дорогих компонентів, як суха молочна сироватка, чиста лактоза та інші. Сироваткові пермеати на сьогоднішній день користуються великим попитом на ринку молочних інгредієнтів, що зумовлено:

- наявністю економічної доцільності їх застосування у харчовому виробництві. Адже сироватковий пермеат дозволяє знизити витрати та одночасно зберегти високу якість продуктів, тим самим забезпечуючи їх високу конкурентоспроможність за вартістю різноманітних джерел сухих молочних продуктів, що використовуються на ринку;
- присутністю у сироваткових пермеатів низки функціонально-технологічних характеристик, внаслідок чого вони є затребуваними в різних сферах харчової промисловості. До ключових, найбільш важливих

функціонально-технологічних характеристик сироваткового пермеату, що необхідними для забезпечення виробництва харчових продуктів, відносяться:

- а) високий рівень гідрофільності;
- б) наявність насиченого смаку й природної солодкості, що дозволяє зменшити у готових продуктах кількість доданого до них цукру;
- в) висока розчинність, завдяки чому забезпечується отримання однорідної текстури кінцевих виробів, оскільки даний продукт добре змішується із іншими інгредієнтами
- г) оптимальна насипна густина та інші [19].

Пермеат сироватки є побічним продуктом, який може бути отриманий ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом повного або часткового видалення молочного білків та жирів із молочної сироватки, що здійснюється шляхом ультрафільтрації. Цінність даного продукту як важливого інгредієнта виробів харчової промисловості полягає у тому, що до його складу переважно входять лактоза, мінерали й вітаміни. Враховуючи це, його широко застосовують як заміник інших видів молочних продуктів, що дозволяє надати їм потрібного смаку й кольору, що зацікавлює у його використанні при розробленні різноманітних рецептур продуктів. Показники, якими відзначаються сироваткові пермеати, наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Показники складу та властивостей сироваткових пермеатів

Порядковий номер	Показник	Значення показника
1	Масова частка лактози	80 – 92%
2	Масова частка білка	1,2 - 4%
3	Масова частка вологи	3 – 5%
4	Масова частка жиру	до 1,5%
5	Насипна щільність	0,7-0,75 г/см ³

Основні сфери застосування пермеату сироватки наступні:

- при виготовленні випічки (хліб, печиво), надаючи цим продуктам приємного солодкуватого смаку, а також карамельного аромату у процесі випікання. Також застосування сироваткові пермеати дозволяє покращити

зовнішній вигляд, склад та колір випічки, призводить до утворення рум'яної кірочки на її поверхні;

- кондитерських виробів, виконуючи функції підсилювачу смаку для інших ароматизаторів у заварних кремах, начинках, глазурі тощо;

- шоколадної продукції, надаючи їй приємний молочний смак, м'яку насолоду

- молочних продуктів (плавлений сир, морозива, молочних десертів тощо).

Слід зауважити, що в молочній промисловості використання сироваткового пермеату здійснюється у тих технологіях, які вимагають внесення більшої кількості безбілкових, а також нежирних сухих речовин, що дозволяє забезпечити надання потрібного об'єму та запобігає кристалізації лактози;

- супів, соусів швидкого приготування, надаючи порошковим продуктам необхідний об'єм та добре поєднуючись із іншими інгредієнтами;

- приправ, харчових добавок, що надає їм привабливого зовнішнього вигляду, сприяє зростанню споживчої привабливості за рахунок посилення яскравості смаку приправи.

- снєків, чіпів - завдяки малим розміром частинок сироваткового пермеату забезпечується добре змішування із іншими компонентами приправи та простота нанесення їх на продукти;

- соуси, супи швидкого приготування, порошкові напої, завдяки вмісту мінералів підсилюючи їх смак; також забезпечує зв'язування легких ароматичних компонентів у готовій продукції, що зменшує втрати смаку у процесі обробки тата зберіганні; сприяє збільшенню об'єму порошкових продуктів;

- виробництво напоїв: смузі, ізотонічні напої, де також виконує роль джерела кальцію та інших мінералів;

- у м'ясній промисловості як інгредієнт у м'ясних продуктах;

- у якості кормів при вирощуванні сільськогосподарських тварин;

- як допоміжний компонент у спортивному харчуванні;

- як наповнювач при виробництві замінників молока для телят;

- виробництво кормів для свиней.

Основними стадіями виробництва сироваткового пермеату на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виступатимуть наведені на рис. 3.1.

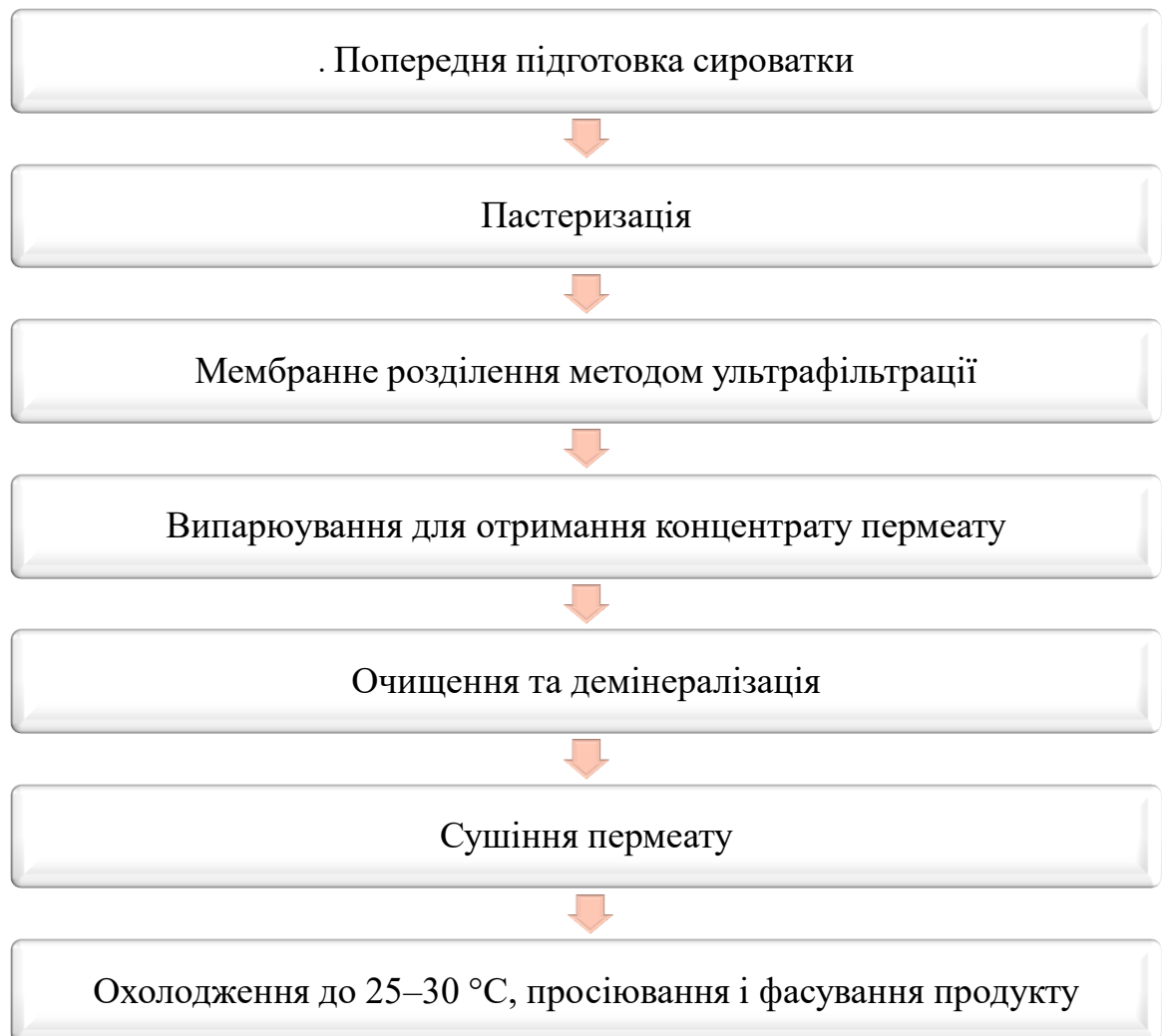


Рисунок 3.1 – Пропоновані основні стадії виробництва сироваткового пермеату на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розглянемо детальніше ці стадії.

1. Попередня підготовка сироватки для подальшої переробки

Фільтрування для видалення механічних домішок (за допомогою фільтрів 50–100 мкм).

2. Пастеризація. При цьому проходить здійснення теплової обробки при температурі 72–78°C із метою знищення мікрофлори та забезпечення стабільності протікання подальших мембранних процесів.

3. Мембранне розділення методом ультрафільтрації (UF) - основний етап процесу отримання пермеату. У його ході здійснюється проходження сироватки через ультрафільтраційні мембрани (10–20 кДа), у результаті планується одержати концентрат збагаченого білка (WPC 30-80%), який відзначається високою чистотою кінцевого продукту, так як він виготовляється без застосування хімічних речовин.

4. Концентрування пермеату з використанням вакуум-випарної установки, завдяки чому зменшується вміст води у продукті, і вміст сухих речовин приблизно складає 40–60%.

Вакуум-випарна установка, пропонована для виробництва сироваткового пермеату, наведена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Вакуум-випарна установка, пропонована для виробництва сироваткового пермеату

5. Очищення та демінералізація, що передбачає здійснення процесу іонного обміну чи електродіаліз. Завдяки цьому одержується продукт, що відзначається залежно від призначення різним ступенем демінералізації.

6. Сушіння пермеату до порошкоподібного стану, яке відбувається у розпилювальних сушарках. Масова частка вологи у сухому сироватковому пермеаті складає 3–5%.

7. Охолодження до 25–30 °С, просіювання і фасування продукту.

Завдяки просіюванню одержується продукція рівномірної структури. Після цього вона здійснюється її фасування у мішки масою 20–25 кг або більшої маси. Основні види пропонованого обладнання для виробництва сироваткових пермеатів, а також витрати на впровадження цього обладнання ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на впровадження обладнання для виробництва сироваткового пермеату ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Номер з/п	Види витрат	Сума, тис. грн.
1.	Фільтраційна установка	1170,0
2.	Пастеризаційна установка	850,0
3.	Система ультрафільтрації молока	983,0
4.	Вакуумно-випарна установка	1290,0
5.	Електродіалізатор	792,0
6.	Розпилювальна сушильна установка	1130,0
7.	Фасувально-пакувальна машина	122,0
8.	Усього вартість придбання обладнання	6337,0
9.	Витрати на доставку обладнання та його введення в експлуатацію	1440,7
10	Сукупні початкові витрати проєкту	7777,7

Згідно даних табл. 3.2, загальні прогнозовані витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на придбання та введення в експлуатацію обладнання для виготовлення сироваткового пермеату рівні 7 мільйонів 777,7 тисяч гривень. Річні амортизаційні витрати (Ар с.п.) даного проєкту при терміні його реалізації 5 років будуть становити 1555,5 тис. грн. ($7777,7 / 5$ тисяч гривень).

Результати розрахунку прогнозної величини прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від впровадження виробництва сироваткового пермеату наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок прогнозної величини прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від впровадження виробництва сироваткового пермеату

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника
1	Собівартість виробництва 1 кг продукції	грн.	67,3
2	Ціна сироваткового пармеату	грн./кг	75,0
3	Сума прибутку на 1 кг продукції	грн.	7,7
4	Рентабельність продукції (п. 3 / п.1)	%	10,3
5	Прогнозні обсяги виробництва продукції	т	427,9
6	Прогнозний чистий річний дохід молокозаводу від реалізації продукції	тис. грн.	32 092,5
7	Річні витрати ПрАТ на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	28 797,7
8	Річний прибуток до оподаткування	тис. грн.	3 294,8
9	Прогнозний чистий прибуток ПрАТ	тис. грн.	2 701,7

За даними табл. 3.3, від впровадження виробництва сироваткового пермеату ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримає прогнозний чистий дохід 32 млн. 092,5 тис. грн., річний прибуток до оподаткування буде дорівнювати 3 млн. 294,8 тис. грн., а чистий прибуток – 2 млн. 701,7 тис. грн. при плановому рівні рентабельності продукції 10,3%.

Після впровадження запропонованого проєкту молокозавод зможе додатково одержати грошовий потік у сумі 4 257,2 тис. грн. як суму амортизації та чистого річного прибутку (1 555,5 + 2 701,7 тис. грн.).

Знайдемо показник чистої приведеної вартості (NPV_{а.м.}) проєкту впровадження виробництва сироваткового пермеату ПрАТ «Тернопільський молокозавод», розрахувавши його як різницю його сумарних дисконтованих грошових потоків та значення суми початкових витрат (дисконтну ставку приймаємо рівною 21%):

$$NPV_{с.п.} = - 7777,7 + 4257,2 / (1 + 0,21)^1 + 4257,2 / (1 + 0,21)^2 + 4257,2 / (1 + 0,21)^3 + 4257,2 / (1 + 0,21)^4 + 4257,2 / (1 + 0,21)^5 = - 7777,7 + 12456,4 = 4678,7 \text{ тис. грн.}$$

Для знаходження значення індексу прибутковості розрахуємо частку дисконтованих грошових потоків та значення суми початкових витрат проєкту:

$$IP \text{ с.п.} = 12456,4 / 7777,7 = 1,60.$$

Показники, що характеризують економічну ефективність виробництва сироваткового пермеату ПрАТ «Тернопільський молокозавод», висвітлено у табл. 3.4. Згідно результатів розрахунків, що подані у табл. 3.4, чиста приведена вартість проєкту виробництва ацидофільного молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складатиме 4 млн. 678,7 тис. грн., тобто буде мати позитивне значення; індекс прибутковості очікується на рівні 1,60, тобто більше від одиниці.

Таблиця 3.4 – Показники економічної ефективності виробництва сироваткового пермеату ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника
1	Амортизація обладнання (річна сума)	тис. грн.	1555,50
2	Річний грошовий потік	тис. грн.	4 257,20
3	Сума дисконтованих грошових потоків (при R=21%) за 5 років	тис. грн.	12456,40
4	Сума початкових витрат	тис. грн.	7777,7
5	Чиста приведена вартість	тис. грн.	4678,7
6	Індекс прибутковості (п. 3 / п. 4)	-	1,60
7	Простий період окупності	років	1,83
8	Дисконтний період окупності	років	2,56
9	Рентабельність інвестицій	%	34,74

Прогнозується, що простий період окупності даного проєкту становитиме 1 рік і 10 місяців, дисконтний період – 2 роки 7 місяців, що значно менше від періоду його реалізації. Рентабельність інвестицій очікується на рівні 34,74%. Отже, показники економічної ефективності виробництва ацидофільного молока є прийнятними для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тобто цей проєкт доцільно впроваджувати.

3.2 Пропозиції щодо покращення управління потенціалом шляхом впровадження підприємством екологічних рішень

Молочні продукти, на виробництві яких спеціалізується ПрАТ «Тернопільський молокозавод», відносяться до найбільш важливих і корисних продуктів, які присутні у раціоні споживачів. Проте, окрім забезпечення їх високої внутрішньої якості, досліджуваному підприємству необхідно також приймати ефективні рішення щодо пакування даних продуктів. Застосування у діяльності товариства стійких, екологічно чистих рішень щодо пакування, дасть велику кількість переваг як для споживачів молочної продукції, так і для довкілля. Завдяки здійсненню виробниками вибору екологічних матеріалів при здійсненні пакування молочної продукції зменшується негативний вплив на чистоту Землі, створюються передумови для більш сталого майбутнього.

При виробництві продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовується, крім паперової, пластикова тара. Слід враховувати, що сировиною для виготовлення більшості пластмас виступають нафтові продукти, і такі пластмаси не здатні розкладатися звичайним біологічним шляхом. Це призводить до виникнення низки важливих проблем, зокрема:

- виснаження вичерпних природних ресурсів;
- стрімкого збільшення кількості відходів, які виникають через використанням пластиків, що чинить дуже негативний вплив на природне середовище.

Як альтернативу традиційним видам пластмас можна розглядати біопластик. Своїми експлуатаційними якостями цей матеріал нагадує властивості класичних полімерів, проте швидкість його розкладання значно більша, а шкода для довкілля – значно менша.

Біорозкладний пластик відноситься до полімерів, що піддаються процесу розкладання під впливом певних бактерій, водоростей та грибів. На швидкість й ефективність розкладання цього матеріалу впливають: склад пластику, активність мікроорганізмів, наявні умови навколишнього середовища, у яких

відбувається процес розкладання, такі як рівень вологості, температури, забезпечення доступу кисню. На активність процесу також чинять дію розмір та форма пластикових виробів.

Процес біорозкладання проходить швидше в умовах промислового компостування, при яких забезпечується контроль за дотриманням оптимальної вологості й температури, ніж у природних умовах.

Варто зауважити, що біорозкладні полімери відрізняються між собою за складом, а також способами утилізації. Альтернативами традиційним пластикам є кілька видів біопластиків:

1) полімери, виготовлені на біооснові (компостовані пластики). Їх виробництво базується на використанні полілактиду - полімеру молочної кислоти, а також компонентів, що мають рослинне походження. Для виготовлення даного виду полімерів можуть бути використані поновлювані природні ресурси, а саме курудзяний крохмаль чи цукрова тростина, а також картопля, рис, пшениця, що також виступають природними джерелами крохмалю;

2) природні полімери, що є хімічно модифікованими, проте при цьому було збережено основу біомаси (целюлоза);

3) біорозкладні пластики, що виробляються на основі використання сировини, яка відзначається викопним походженням (полібутилен адипат терефталат, полігідроксиалканоат, полібутилен сукцинат);

4) матеріали, які містять оксобіорозкладні добавки. Оксорозкладний пластик умовно включається до числа біорозкладних полімерів. Процес виробництва цього матеріалу передбачає використання потужного окислювача, що також може мати негативний вплив на екологію.

Варто відзначити, що використання у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нових матеріалів на основі крохмалю чи целюлози дасть можливість забезпечити високі споживчі властивості продукції.

До ключових характеристик біорозкладних полімерів можна віднести те, що цей матеріал здатен розкладатися під впливом мікроорганізмів, у результаті

чого пластик перетворюється вуглекислий газ (чи метан при анаеробних умовах), воду й біомасу. Окрім того, іншими характеристиками біорозкладних полімерів виступають:

- наявність гнучкості й механічної міцності;
- стійкість хімічних речовин;
- наявність енергетичної ефективності. Це виявляється у тому, що при виробництві біорозкладних пластиків порівняно із традиційними пластиками значно меншими є витрати енергії, особливо у випадку використання використовуються поновлюваних джерел енергії;
- стійкість до води;
- зниження вуглецевого сліду, що зумовлене процесом біорозкладності і використанням поновлюваних ресурсів;
- здатність до повторного використання шляхом переробки, утилізації;

Виробництво біорозкладного пластику ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включатиме кілька етапів [20]:

- збір та підготовка сировини. При цьому здійснюється очищення біомаси й перетворення її на форму, що є придатною для здійснення подальшої переробки;
- залежно від типу пластику наступними етапами можуть виступати:
 - а) ферментація, під час якої відчується перетворення за участю мікроорганізмів цукрів чи ліпідів на біополімери;
 - б) перетворення вхідної сировини на мономери (зокрема, молочну кислоту), що потім піддаються полімеризації для забезпечення формування довгих ланцюжків полімеру.
- процес плавлення полімеру та його перетворення на гранули задля подальшої їх переробки;
- модифікація (додавання до полімеру допоміжних компонентів задля одержання потрібних властивостей - барвники; пластифікатори; стабілізатори; волокна льону, бавовни тощо);

- лиття під тиском, термоформування або видування, у процесі чого гранули біорозкладного пластику виступають сировиною при використанні різних методів формування готових виробів.

Пропоновані для впровадження ПрАТ «Тернопільський молокозавод» етапи виробництва біорозкладного пластику зображені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні етапи виробництва біорозкладного пластику

Біорозкладний пластик як сировина, що дозволяє забезпечити виготовлення корисних й екологічно безпечних виробів може також бути використаний: для виготовлення контейнерів і лотків для харчових продуктів, пакетів, плівок, одноразових столових приборів; плівки для мульчування; у сфері медицини (хірургічні нитки, медичні імпланти тощо); для виробництва

біорозкладних пакувань для гігієнічних і косметичних і гігієнічних засобів та ін. продукції з високими екологічними характеристиками.

Використання у роботі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» екологічного пакування для молочних виробів відіграватиме позитивну роль для навколишнього середовища. При цьому до переваг, якими відзначається екологічне пакування молочної продукції, слід віднести наведені у табл. 3.5:

Таблиця 3.5 - Переваги використання біорозкладного пластику як екологічного рішення при здійсненні пакування молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Вид переваги	Зміст переваги
1. Забезпечення високої якості молочних продуктів	Застосування екологічних матеріалів не чинить вплив на смак і якість продукції, забезпечує збереження її високих споживчих властивостей
2. Зниження виробничих викидів у навколишнє середовище	Виробництво біопластику відзначається меншим негативним впливом на атмосферу Землі й зміни клімату
3. Зменшення відходів	Застосування біорозкладних і переробних пакувальних матеріалів сприяє зниженню обсягів забруднення при переробці відходів, сприяє ефективнішому використанню наявних ресурсів
4. Зростання іміджу серед споживачів	Свідчення того, що товариство піклується і про здоров'я споживачів, і про стан довкілля, що сприятиме підвищенню рівня довіри до торгової марки «Молокія» та її продуктів.
5. Отримання позитивних фінансових діяльності молокозаводу	Збільшення обсягів реалізації продукції дасть можливість забезпечити підвищення прибутковості діяльності молокозаводу

Отже, впровадження ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виробництва біорозкладної упаковки для молочної продукції сприятиме як вирішенню складних екологічних проблем, пов'язаних із синтезом пластику на базі викопних ресурсів, так і отриманням соціального й економічного ефекту від даного заходу.

3.3 Заходи із нарощування потенціалу підприємства шляхом розширення асортименту молочних продуктів із вмістом пробіотиків та вітамінів

Серед асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливу роль відводиться виробництву молочних продуктів, що до складу яких входять пробіотики та вітаміни. Вони виступають натуральними джерелами корисних бактерій, що здатні покращити травлення, забезпечити надходження кальцію, білка, вітамінів, а також інших поживних речовин в організм споживачів продукції. До таких продуктів, що випускаються досліджуваним молокозаводом, належать а асортименті: кефір, йогурти, кисломолочний сир.

Також пропонуємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадити виробництво ацидофільної продукції (молока та ін. молочних виробів). Виробництво ацидофільного молока здійснюється із пастеризованого молока шляхом внесення до складу суміші закваски, яка містить ацидофільну паличку, й цукру. Споживання такої продукції сприятливо впливає на організм. До властивостей ацидофільної палички можна віднести те, що вона здатна витіснити з кишечника людини хвороботворну мікрофлору, включаючи золотистий стафілокок. Вживання ацидофільної продукції допомагає зняттю запалення у шлунку шляхом знезараження його кислого середовища. Дитячі ацидофільні продукти рекомендується вживати малюкам, що мають лактазну недостатність, так як вони є низькокалорійні та гіпоалергенні.

Ацидофільне молоко відрізняється від інших кисломолочних продуктів (наприклад, йогурти та кефір) тим, що використання у його складі ацидофільної палички дозволяє отримати продукцію із вираженими лікувально-профілактичними властивостями. Ацидофілін є кориснішим за кефір, оскільки його закваска містить одразу кілька різних типів корисних грибків.

Отже, випуск досліджуваним підприємством ацидофільних продуктів, які містять пробіотики й збагачених вітамінами, дозволить використати не лише харчову цінність молока, а й додаткові оздоровчі властивості, які формуються завдяки наявності корисних бактерій та вітамінних комплексів.

Напрями позитивного впливу, який матиме впровадження виробництва ацидофільних продуктів на підвищення потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та соціум, показані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Напрями позитивного впливу впровадження виробництва ацидофільних продуктів на підвищення потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та соціум

№ п/п	Напрямок впливу	Сутність впливу
1	Здоров'я споживачів	Підтримання оптимальної мікрофлори кишечника, антимікробний ефект Позитивний вплив на обмін речовин Підвищення імунітету споживачів продукції. Профілактика виникнення дисбактеріозу та алергій Покращення засвоюваності вітамінів і мінералів Покращення регуляції обмінних процесів в організмі
2	Споживчі якості продукції	Високі органолептичні характеристики продукції Підвищення біологічної цінності продуктів Зростання тривалості зберігання продукції
3	Економічна сфера	Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» Зростання прибутку підприємства внаслідок здійснення переробки молока в функціональні продукти. Здатність диверсифікувати виробництво, розширювати асортимент продукції Зростання попиту на продукцію ПрАТ серед споживачів різних вікових груп
4	Соціальна сфера	Підвищення культури харчування споживачів шляхом популяризації здорових продуктів Покращення якості життя населення Зменшення витрат на охорону здоров'я, профілактика захворювань

Впровадження виробництва ацидофільних продуктів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сприятиме зростання ринку функціональних молочних продуктів із вмістом пробіотиків, тим самим забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності виробника.

Ацидофільні продукти сприяють покращенню процесів засвоєння їжі, прискорюють метаболізм, допомагають нормалізувати в кишківнику баланс мікроорганізмів, що має особливе значення після прийому антибіотиків. Вміст у даній продукції вітамінів груп А, В, D, а також мінералів й амінокислот

благотворно впливає на загальне зміцнення імунної системи й зростання життєдіяльності організму загалом. Завдяки процесу ферментації ацидофільні продукти відзначаються високою засвоюваністю. Особливо вони корисні для дітей, а також людям, що потребують відновлення після хвороб та операцій.

Можливість диверсифікації виробництва, отримана завдяки випуску ацидофільної продукції, дасть змогу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розширити асортимент та збільшити попит серед споживачів, так як дана продукція корисна та рекомендована для вживання дітям, літнім людям, спортсменам та ін. групам населення, що сприятиме формуванню стабільного ринку збуту. Додавання фруктів та ягід до ацидофільної продукції дозволить збагатити її вітамінами, антиоксидантами й клітковиною і підвищити якість.

Основними етапами виготовлення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ацидофільного молока будуть виступати наступні:

1) Приймання й оцінка якості молока. На даному етапі необхідно здійснювати: перевірку органолептичних показників сировини (на смак, запах і колір); визначення кислотності сировини, її густини й мікробіологічних показників; здійснення сортування молока.

3) Забезпечення процесів очищення і фільтрації молока: очищення молока від вмісту механічних домішок; використання фільтрів чи сепараторів-очищувачі.

3) Етап нормалізації молока: коригування вмісту жиру (зазвичай до 2,5–3,2%); регулюватися вмісту сухих речовин.

4) Процес пастеризації. Пастеризація відбувається протягом 5–10 хвилин при температурі 95–98°C із використанням термостатного способу чи при 85–90°C резервуарним способом протягом 5 хвилин. При цьому знищується мікрофлора, яка може перешкоджати розвитку корисних бактерій *L. acidophilus*.

5) Охолодження сировини до температури заквашування (до 37–40 °C).

6) Внесення закваски (3–5% від маси молока) із використанням чистої культури *Lactobacillus acidophilus*. Після цього необхідно забезпечити ретельне перемішування суміші.

7) Сквашування (ферментація) у термостаті при температурі 37–40°C. Його тривалість залежно від активності культури складає 6–12 годин. Завершення процесу - досягнення кислотності 90–110°Т, при якому відбувається формування щільного згустка.

8) Охолодження та дозрівання. Цей етап відбувається при зниженні температурі до 4–6°C, після чого відбувається витримка протягом 8–12 годин, що дозволяє досягнути стабілізації структури й смаку.

9) Перемішування суміші до однорідної консистенції.

10) Процес фасування, який виконується без доступу повітря.

11) Зберігання та транспортування (оптимальна температура складає 2–6°C).

Розрахунок вартості обладнання, пропонованого для виготовлення ацидофільного молока, відображено у табл. 3.7. Згідно із проведеними обчисленнями, загальні прогнозовані витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на придбання та введення в експлуатацію обладнання для виготовлення ацидофільного молока, складатимуть 4 млн. 592,6 тис. грн.

Таблиця 3.7 - Розрахунок витрат на придбання та введення в експлуатацію обладнання, пропонованого для виготовлення ацидофільного молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (із пастеризованого молока)

№ з/п	Вид обладнання	Вартість обладнання (тис. грн.)
1	Гомогенізатор	550,7
2	Ферментаційний танк	870,0
3	Дозатор бакзаквасок	75,6
4	Заквашувальна установка	580,1
5	Пластинчасті охолоджувачі	165,0
6	Автоматична лінія для розливу молока	1 125,3
7	Пакувальне обладнання	170,4
8	Холодильна камера для зберігання готової продукції	355,0
9	Всього витрат на придбання обладнання	3892,1
10	Витрати на доставку та введення обладнання в експлуатацію	700,5
11	Усього витрат	4592,6

Річні амортизаційні витрати даного проєкту при терміні його реалізації 5 років будуть становити 918,5 тис. грн. ($4592,6 : 5$).

Дані обчислення прогнозної суми чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від впровадження виробництва ацидофільного молока подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок прогнозної суми чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від впровадження виробництва ацидофільного молока

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника
1	Собівартість виробництва 1 л ацидофільного молока	грн.	44,1
2	Ціна 1 л молока	грн.	48,7
3	Сума прибутку на 1 л молока	грн.	4,6
4	Рентабельність продукції (п. 3 / п.1)	%	9,4
5	Прогнозні обсяги виробництва продукції	м ³	540,0
6	Прогнозний чистий річний дохід молокозаводу від реалізації продукції	тис. грн.	26298,0
7	Річні витрати ПрАТ на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	23814,0
8	Річний прибуток до оподаткування	тис. грн.	2484,0
9	Прогнозний чистий прибуток ПрАТ	тис. грн.	2036,9

Отже, прогнозний чистий прибуток ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від впровадження виробництва ацидофільного молока складатиме 2 млн. 036,9 тис. грн., а рівень рентабельності продукції при цьому становитиме 9,4%.

Після впровадження запропонованого проєкту досліджуване підприємство зможе додатково одержати грошовий потік у сумі 2955,4 тис. грн. як суму амортизації та чистого річного прибутку ($918,5 + 2036,9$ тис. грн.).

Обчислимо показник чистої приведеної вартості (NPV_{a.m.}) проєкту впровадження виробництва ацидофільного молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод», розрахувавши його як різницю його сумарних дисконтованих грошових потоків та значення суми початкових витрат (дисконтну ставку приймаємо рівною 21%):

$NPV_{a.m.} = -4592,6 + 2955,4 / (1 + 0,21)^1 + 2955,4 / (1 + 0,21)^2 + 2955,4 / (1 + 0,21)^3 + 2955,4 / (1 + 0,21)^4 + 2955,4 / (1 + 0,21)^5 = -4592,6 + 8647,4 = 4054,8$ тис. грн.

Для знаходження значення індексу прибутковості розрахуємо частку дисконтованих грошових потоків та значення суми початкових витрат проєкту:

$$IP_{a.m.} = 8647,4 / 4592,6 = 1,88.$$

Показники економічної ефективності виробництва ацидофільного молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображено у табл. 3.9.

Згідно даних проведених нами обчислень, результати яких містить табл. 3.9, чиста приведена вартість становитиме 4 млн. 054,8 тис. грн., що є прийнятним для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показником, оскільки він перевищує нульове значення. Розрахунок індексу прибутковості засвідчив, що він є достатнім, так як приймає значення 1,88, що перевищує 1.

Таблиця 3.9 – Показники економічної ефективності виробництва ацидофільного молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника
1	Амортизація обладнання (річна сума)	тис. грн.	918,5
2	Річний грошовий потік	тис. грн.	2955,4
3	Сума дисконтованих грошових потоків (при R=21%) за проєктний період	тис. грн.	8647,4
4	Сума капітальних витрат	тис. грн.	4592,6
5	Чиста приведена вартість	тис. грн.	4054,8
6	Індекс прибутковості (п. 3 / п. 4)	-	1,88
7	Простий період окупності	років	1,55
8	Дисконтний період окупності	років	2,1
9	Рентабельність інвестицій	%	44,4

Простий період окупності рівний 1 рік 7 місяців, а дисконтний – 2 роки 1 місяць, що також засвідчує доцільність прийняття цього проєкту. Рентабельність інвестицій при цьому є досить високою – на рівні 44,4%. Враховуючи це, робимо

висновок щодо прийнятного рівня економічної ефективності виробництва ацидофільного молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація охорони праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності (ст. 1 Закону України «Про охорону праці»). З цією метою директор ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечує функціонування системи управління охороною праці, для чого:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх дотримання;
- розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;
- впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо;
- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;
- організує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, атестації робочих місць на відповідність нормативним актам про охорону праці в порядку і строки, що встановлюються законодавством;
- вживає за їх підсумками заходів щодо усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів;

- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші нормативні акти про охорону праці, що діють у межах підприємства, та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до державних міжгалузевих і галузевих нормативно-правових актів про охорону праці, забезпечує безплатно працівників нормативно-правовими актами про охорону праці;

- здійснює постійний контроль за дотриманням працівником технологічних процесів, правил поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці;

- організує пропаганду безпечних методів праці та співробітництво з працівниками у галузі охорони праці;

- вживає термінових заходів для допомоги потерпілим, залучає за необхідності професійні аварійно-рятувальні формування у разі виникнення на підприємстві аварій та нещасних випадків. Роботодавець несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Кожен працівник ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зобов'язаний:

- дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства;

- знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

- проходити в установленому порядку попередні та періодичні медичні огляди. Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Вимогами до безпеки під час експлуатації технологічного обладнання на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є наступні:

- обладнання, апаратура, інвентар, молокопроводи після закінчення роботи миються та дезінфікуються; під час миття технологічного обладнання не дозволяється обливати водою електродвигуни й інші електротехнічні прилади та пристрої; без наявності води в сорочках ванн і баків для молока й молочних продуктів та під час заповнення ванн і баків менше, ніж на 50 %, працювати не дозволяється;

- під час експлуатації ємкісних теплообмінних апаратів пара в парову сорочку повинна подаватися після того, як вона буде заповнена рідиною;

- під час експлуатації пастеризаторів, пароварочних котлів і машин для миття слід контролювати тиск пари, систематично перевіряти запобіжні пристрої, бути обережним, зливаючи гарячі продукти;

- не дозволяється одягати на ходу привідні паси на шківи масловиготовлювачів, пастеризаторів, сепараторів, двигунів, контрприводів і трансмісій без використання механічних пасонадівачів або простих безпечних наводок, застосовувати каніфоль, порошки, пасти та інші речовини для зменшення сковзання паса під час руху трансмісії;

- в цехах і дільницях, де експлуатують технологічне обладнання з підвищеним рівнем небезпеки, біля кожної такої машини та апарату мають бути вивішені на помітних і доступних місцях інструкції з безпечного технічного обслуговування та догляду за ними, а також з надання першої допомоги при нещасних випадках;

- перед початком роботи працівник повинен оглянути та перевірити робоче місце, видалити всі непотрібні предмети, а також переконатися в справності основних вузлів обладнання й перевірити його роботу на холостому ходу, залишати без нагляду обладнання, яке працює, не дозволяється.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дотримуються встановлених правил безпечної експлуатації електроустановок. Засоби захисту повинні бути справні, випробувані і задовольняти вимогам, які до них висуваються.

4.2 Попередження наслідків аварій на виробництвах із застосуванням аміаку. Вплив аміаку на організм людини, перша допомога при ураженні аміаком, профілактика уражень

Найбільш характерними аваріями, що можуть викликати важкі наслідки для діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та проживання жителів навколишніх територій, є вибухи, пожежі, зараження атмосфери і місцевості сильно діючими отруйними речовинами, у тому числі аміаком. Аміак в певних кількостях, що перевищують ГДК, спричинює шкідливий вплив на людей, сільськогосподарських тварин, рослин, викликаючи у них ураження різного ступеня.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» існує небезпека виникнення аварій та забруднення навколишнього середовища, зокрема, внаслідок того, що дане має холодильні установки, в яких аміак застосовується у якості холодоагента.

Безпосередніми причинами викиду аміаку на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можуть стати порушення правил зберігання і транспортування, недотримання техніки безпеки, вихід з ладу агрегатів, механізмів, трубопроводів, ушкодження ємностей тощо. При цьому не виключені ураження робітників, службовців та різних категорій населення, що виявляються в районах викиду аміаку. Дуже високі концентрації парів можуть виникнути внаслідок застою забрудненого парами аміаку повітря у виробничих приміщеннях, підвалах і комунікаційних тунелях молокозаводу.

Шкідлива дія аміаку на організм людини обумовлена його фізико-хімічними властивостями. Аміак - безбарвний газ з різким задушливим запахом нашатирного спирту. Суміш парів аміаку з повітрям при об'ємному вмісті від 15 до 28% (107-200 мг/л) є вибухонебезпечною. Тиск вибуху аміачно-повітряної суміші може досягти 0,45 МПа при об'ємному вмісті аміаку в повітрі понад 11% (78,5 мг/л). При наявності відкритого полум'я починається його горіння при тиску 1013 ГПа (760 мм рт. Ст.) Температура кипіння становить -33,3 °С, а

затвердіння $-77,9^{\circ}\text{C}$, займання -630°C . Аміак добре розчиняється у воді. Характеристика токсичних властивостей аміаку наведена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1- Характеристика токсичних властивостей аміаку

Вид сильно діючої отруйної речовини	Щільність, г / см ³	Температура кипіння, °C	Токсичні властивості				Дегазується речовинами
			уражаюча концентрація, мг / л	експозиція	смертельна концентрація, мг / л	експозиція	
Аміак	0,68	-33,4	0,2	6	7	30	вода

Норми вмісту аміаку в повітрі:

- гранично допустимий в робочій зоні 0,0028%;
- не викликає наслідків протягом години при концентрації 0,035%;
- небезпечна концентрація для життя 0,7 мг/л або 0,05-0,1%;
- величина норми вмісту аміаку в повітрі 1,5-2,7 мг/л або 0,21-0,39% викликає смертельний результат через 30-60 хв.

Шкідлива дія аміаку на організм людей на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та навколишній території можлива результаті проникнення цієї речовини в організм людини через органи дихання, а також шкірні покриви і слизові оболонки.

За токсичними властивостям аміак відноситься в речовин задушливої, нейротропної дії. Діє в основному на органи дихання і передачу нервового імпульсу. При контакті з біологічними тканинами він викликає запальну реакцію, причому в першу чергу страждають органи дихання, шкіра і слизові оболонки очей. У високих концентраціях він збуджує центральну нервову систему і викликає судоми. Найчастіше смерть надходить через кілька годин або діб після отруєння від набряку гортані та легень. При попаданні на шкіру може викликати опіки різного ступеня.

Симптомами отруєння аміаком в більшості випадків є головний біль, запаморочення, потемніння в очах, шум у вухах, наростаюча слабкість, задишка,

нежить, кашель, утруднене дихання, різь в очах, слезотеча, а при сильних отруєннях - непритомність, судоми, втрата свідомості і навіть смерть.

Профілактика уражень працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може забезпечуватися підтриманням вмісту аміаку в повітряному середовищі у межах безпечних значень, що не перевищують величини ГДК даної речовини, а також підтриманням необхідних параметрів мікроклімату у виробничому приміщенні. Знизити вміст шкідливих речовин у повітрі робочої зони можна, використовуючи технологічні процеси та обладнання, при яких шкідливі речовини або не утворюються, або не потрапляють в повітря робочої зони.

Для попередження виникнення аварій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з викидами аміаку велике значення має надійна герметизація устаткування, що виключає потрапляння аміаку та інших шкідливих речовин у повітря робочої зони або значно знижує концентрацію їх у зоні. Для підтримки в повітрі безпечної концентрації шкідливих речовин використовують різні системи вентиляції. Для видалення шкідливих речовин біля джерел їх утворення служить місцева витяжна вентиляція. Використання пристроїв місцевої витяжної вентиляції практично повністю дозволяє видалити шкідливі речовини з виробничого приміщення. Пристрої місцевої вентиляції виготовляють у вигляді відсмоктувачів. Це витяжні парасолі, витяжні панелі, бортові відсмоктувачі та інші пристрої або витяжні шафи, кожухи, камери, а також ряд інших пристроїв, усередині яких знаходяться джерела виділення шкідливих речовин.

У виробничих приміщеннях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно забезпечити постійний контроль за вмістом аміаку та інших шкідливих речовин у повітрі робочої зони. Відбір проб на визначення цих речовин потрібно проводити на робочому місці на рівні дихання працюючого. Для контролю використовуються різні методи (фільтраційні, седиментаційні та інші). Визначення концентрації шкідливих речовин, присутніх у повітрі у вигляді пари і газів, може здійснюватися з використанням переносних газоаналізаторів типу УГ-1 або УГ-2.

З метою профілактики уражень людей аміаком ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечене основними індивідуальними засобами захисту органів дихання людини від шкідливих речовин, що поділяються на фільтруючі та ізолюючі. У фільтруючих пристроях вдихуваний людиною забруднене повітря попередньо фільтрується, а в ізолюючих - чисте повітря подається по спеціальних шлангах до органів дихання людини від автономних джерел або після регенерації. Фільтруючими приладами (респіраторами та протигазами) користуються при невисокій концентрації шкідливих речовин у повітрі робочої зони (не більше 0,5% за об'ємом) і при вмісті кисню в повітрі не менше 18%.

Промислові фільтруючі протигази призначені для захисту органів дихання від різних газів і парів. Ізолюючі протигази застосовуються в тих випадках, коли вміст кисню менше 18%, а вміст аміаку та інших шкідливих речовин більше 2%. Розрізняють автономні і шлангові протигази. Автономний протигаз складається з ранця, наповненого повітрям або киснем, шланга, від якого з'єднаний з лицьовою маскою. У шлангових ізолювальних протигазах чисте повітря подається по шлангу в лицьову маску від вентилятора, причому довжина шланга може досягати декількох десятків метрів. Ізолюючі протигази марок ІП-4, ІП-5 за допомогою регенеративного патрона здійснюють регенерацію видихуваного повітря для повторного використання.

Від аміаку захищають протигази з коробкою марки КД (сірого кольору) та промислові респіратори РПГ-67КД, РУ-60МКД. У них дві змінних коробки (ліворуч і праворуч). Вони мають ту ж маркування, що і протигази. Треба пам'ятати, що цивільні протигази від аміаку не захищають. У крайньому випадку, треба скористатися ватно-марлевою пов'язкою, змоченою водою або 5%-м розчином лимонної кислоти.

Перша допомога ураженому аміаком полягає в наступному:

- вдягання на потерпілого промислового ізолюючого протигазу марки К або М при дуже високих концентраціях аміаку;
- ураженого необхідно транспортувати в горизонтальному положенні для його винесення на свіже повітря на незаражену територію, зняття протигазу і

зараженого одягу;

- звільнення від одягу, що утруднює дихання;
- при відсутності дихання - штучне дихання, переважно методом "рот" в "рот";
- при задусі – подача кисню;
- при спазмі голосової щілини - тепло на область шиї, теплі водяні інгаляції;
- при попаданні в очі – негайне промивання не менше двох хвилин 2%-ним розчином борної кислоти або водою;
- в ніс закапати теплу оливкову чи персикову олію;
- при ураженні шкіри - промивання чистою водою, накладення примочки з 5% - розчину оцтової або лимонної кислоти;
- вдихання теплих водяних парів 10% - р-ну ментолу в хлороформі, вживання теплого молока з боржомі чи содою;
- при потраплянні аміаку в шлунок необхідно викликати блювоту;
- при великих вогнищах – забезпечити введення знеболюючих засобів і зробити перев'язку;
- забезпечення повного спокою, в холодний час – зігрівання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне функціонування підприємств у ринкових умовах, орієнтація на досягнення високих результатів їх розвитку робить необхідним для кожного з них потребу дослідження наявного потенціалу, а також його врахування при прийнятті господарських рішень задля нарощування рівня ринкової конкурентоспроможності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься до десяти найбільших вітчизняних виробників молочної продукції. Слід відмітити, що продукція даного товариства поставляється в усі регіони України, окрім окупованих територій, а також експортується країни, що розташовані на багатьох континентах світу, під торговою маркою «Молокія».

Чистий дохід, який був отриманий ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від реалізації продукції у 2022-2024 роках, стабільно зростав. Подібною тенденцією відзначалася зміна собівартості реалізованої продукції. У 2023 р. чистий прибуток товариства впав до рівня попереднього року на 68,52 млн. грн. (на 37,71%), а у 2024 році сума його зниження складала 175,18 млн. грн., внаслідок чого підприємство отримало чистий збиток у сумі 61,99 мільйонів гривень.

Динаміка вартості необоротних, оборотних та загальних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 роках відзначалася позитивною тенденцією до зростання. У структурі джерел фінансування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» станом на кінець 2024 року найбільша частка припадала на поточні зобов'язання (58,60%), а саме на кредиторську заборгованість.

У структурі чистого доходу від реалізації продукції частка масла складала 23,4%, сметани – 17,6%, молока – 15,8%, казеїну – 12,8%, йогурту – 12,0%, кефіру – 9,7%, сиру кисломолочного – 8,7%.

Проведений аналіз використання потенціалу основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволив виявити зростання фондівддачі основних засобів й зниження їх фондомісткості у 2023 році, що свідчить про позитивні зміни ефективності їх використання, хоча значення рентабельності основних засобів за цей період впало, і це є негативним. 2024 р. засвідчив погіршення практично усіх вище перелічених показників, що спостерігалось на фоні зростання середньорічної вартості основних засобів та збитковості діяльності. Рентабельність оборотних коштів протягом 2022-2024 років стабільно спадала, що є негативним; оборотність оборотного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дещо знизилася у 2023 р., проте знову зросла у наступному році, що засвідчено динамікою відповідних показників: коефіцієнта оборотності, коефіцієнта завантаження та тривалості їх обороту. Показники рентабельності діяльності досліджуваного товариства протягом 2022-2024 рр. суттєво знизилися, що свідчить про необхідність прийняття заходів, спрямованих покращення управління формуванням та використанням його потенціалу задля зростання ефективності діяльності.

Пропонуємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадити випуск сироваткового пермеату, який виступає одним інгредієнтів при виробництві різноманітних продуктів харчування. Загальні прогнозовані витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на придбання та введення в експлуатацію обладнання для виготовлення сироваткового пермеату рівні 7 мільйонів 777,7 тисяч гривень. Від впровадження виробництва сироваткового пермеату ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримає прогнозний чистий дохід 32 млн. 092,5 тис. грн., річний прибуток до оподаткування буде дорівнювати 3 млн. 294,8 тис. грн., а чистий прибуток – 2 млн. 701,7 тис. грн. при плановому рівні рентабельності продукції 10,3%. Прогнозується, що простий період окупності даного проєкту становитиме 1 рік і 10 місяців, дисконтний період – 2 роки 7 місяців, що значно менше від періоду його реалізації. Рентабельність інвестицій очікується на рівні 34,74%. Отже, показники економічної ефективності

виробництва ацидофільного молока є прийнятними для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тобто цей проєкт доцільно впроваджувати.

Одним із пропонованих заходів є також використання у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нових пакувальних матеріалів, виготовлених на основі біопластику, що дасть можливість забезпечити високі споживчі властивості продукції, а також сприятиме вирішенню складних екологічних проблем, пов'язаних із синтезом пластику на базі викопних ресурсів, й отриманням соціального та економічного ефекту від даного заходу.

Пропонуємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадити виробництво ацидофільної продукції (молока та ін. молочних виробів). Випуск досліджуваним підприємством ацидофільних продуктів, які містять пробіотики та вітаміни, дозволить використати не лише харчову цінність молока, а й додаткові оздоровчі властивості, які формуються завдяки наявності корисних бактерій та вітамінних комплексів. Загальні прогнозовані витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на придбання та введення в експлуатацію обладнання для виготовлення ацидофільного молока, складатимуть 4592,6 тисяч гривень. Прогнозний чистий прибуток ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від впровадження виробництва ацидофільного молока складатиме 2 млн. 036,9 тис. грн., а рівень рентабельності продукції при цьому становитиме 9,4%.

Чиста приведена вартість проєкту впровадження виробництва ацидофільного молока становитиме 4 млн. 054,8 тис. грн., що є прийнятним для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показником, оскільки він перевищує нульове значення. Розрахунок індексу прибутковості засвідчив, що він є достатнім, так як приймає значення 1,88, що перевищує 1. Простий період окупності рівний 1 рік 7 місяців, а дисконтний – 2 роки 1 місяць, що також засвідчує доцільність прийняття цього проєкту. Рентабельність інвестицій перебуває на рівні 44,4%. Враховуючи це, робимо висновок щодо прийнятного рівня економічної ефективності виробництва ацидофільного молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Пащенко О.П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 8. Частина 4. С. 77-80.
2. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155 - 166.
4. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22-25.
5. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154-161.
6. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259-263.
7. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 113 - 121.
8. Мацука В.М. Управління потенціалом та діагностика діяльності підприємств. Маріуполь: МДУ. 2018. 104 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/926>
9. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 76-84.
10. Зеленська М.О. Система управління потенціалом підприємства. *Наукові праці*. №39. С.46-50. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/747ece68-2ba1-4834-9ae4-bb9fced35684/content>

11. Завора О. М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових Економіка та суспільство. 2024. Випуск №66. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604>
12. Рябенко В.В. Управління потенціалом як інтеграційний вид управлінської діяльності підприємств. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c9bace4e-e809-41f7-8f87-01a0d6a5a92c/content>
13. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. №9. С. 54-59. <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/203>
14. Іванов В. Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства : наук.-метод. посібник. К. : Кондор. 2009. 300 с.
15. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій / укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. Суми : Сумський державний університет, 2017. 113 с.
16. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9910>
17. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 322 с.
18. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. №1. С. 73-82.
19. Перміат сироватки в порошку. URL: https://granulka.com/ua/permiat-sirovatki-v-poroshku/?srsId=AfmBOoqMOASa2YucHQz1Mmn9qhMX68Ez0jMD5D_r7HeQIgfWOkO82sN
20. Біорозкладний пластик. URL: https://primapak.com.ua/ua/articles/biorazlagaemyy_plastik/
21. Перміат сироватки в порошку. URL: <https://granulka.com/ua/permiat-sirovatki-v->

- poroshku/?srsltid=AfmBOoqMOASa2YycHQz1Mmn9qhMX68Ez0jMD5D_r7HeQI
gfiWOkO82sN
22. Сайт «Вікіпедія» URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Молокія>
 23. Офіційний сайт ТМ «Молокія» URL: <https://molokija.com/>
 24. Огляд провідних виробників молочної продукції в Україні. URL: <https://expert.gotoshop.ua/4454-ogliad-providnix-virobnikiv-molocnoyi-produkciyi-v-ukrayini/>
 25. ТОП-10 виробників молочної продукції України 2025. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/>
 26. Виробники молочної продукції в Україні: лідери, бренди та особливості <https://gelios.ua/vyrobnyky-molochnoyi-produkcziyi-v-ukrayini-lidery-brendy-ta-osoblyvosti/>
 27. Звіт про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2024 р. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/news/280425/>
 28. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / укл.: Стручок В. С. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>
 29. Техноекоелогія та цивільна безпека: навчальний посібник. Частина «Цивільна безпека» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>
 30. Машлій Г., Баляс І. Елементи системи управління виробничим потенціалом підприємства та напрями покращення його використання / Матеріали науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р./за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. с. 20-21.
 31. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.

32. Луциків І. Формування методичного підходу до вибору напрямків активізації інноваційної діяльності підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (16). С. 102- 112. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17lividp.pdf>.
33. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (31). С. 30-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>
34. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
35. Машлій Г., Луциків І., Хоміцький О. Система управління потенціалом підприємства в умовах сьогодення. IV Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації» (ICBuTS-2025). 4-5 грудня 2025. ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль. 2025.
36. Богацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139.
37. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Випуск 2. 2021. С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>
38. Козловський В.О., Причепа І.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства URL: <http://visnyk.vntu.edu.ua/article/view-File/445/3135>
39. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155.
40. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С.155-163.

41. Захаренко М. М. Організаційно-економічні засади формування системи управління потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №23. С. 88–93. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6420&i=15>
42. Луциків І.В., Стецюк В.І. Теоретичні засади формування та реалізації виробничо-збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р., ФОП Паляниця В.А., 2025. С 95-96.
43. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*. №190. 2024. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>
44. Луциків І., Кужда Т. Удосконалення корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 124-133.